



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖ

OSAAJA ESIIN! Esite muutosviestinnän työkaluna
Case: Yhteytesi osaamiseen, TAMKin osaamiskeskusten esite

Chia Koskinen

Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2006
Työn ohjaaja: Milja Valtonen

TAMPERE 2006



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS

Tekijä(t):	Chia Koskinen	
Koulutusohjelma(t):	Liiketalouden koulutusohjelma	
Tutkintotyön nimi:	Osaaja esiin! Esite muutosviestinnän työkaluna. Case: Yhteytesi osaamiseen, TAMKin Osaamiskeskusten esite	
Title in English:	Bringing Out the Expertise. Brochure as a Change Communication tool. Case: Centres of Expertise, Tampere Polytechnic University of Applied Science	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Joulukuu 2006	
Työn ohjaaja:	Milja Valtonen	Sivumäärä: 90

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulussa (TAMK) toteutettiin organisaatiouudistus, joka astui voimaan 1.8.2005. Tässä uudistuksessa henkilöorganisaatio erotettiin koulutusorganisaatiosta Tampereen kaupungin uuden tilaaja-tuottajamallin mukaisesti.

Tämän tutkintotyön lähtökohtana on TAMKin osaamiskeskuksille keväällä 2006 tuotettu, niiden osaamista markkinoiva esite. Osaaminen ja resurssit -tehtäväalueen noin 300 asiantuntijan joukko koostuu seitsemän osaamiskeskusten sekä tietokonekeskuksen ja laboratoriapalveluiden asiantuntijoista ja opetushenkilökunnasta. Lakiin perustuvaa ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystoimintaa tehdään kiinteässä yhteydessä koulutustehtävään ja täydentäen alueen muiden toimijoiden tarjoamia palveluja. Osaamiskeskuksien päälliköt kokivat tarvitsevansa ”kättä pidempää” esitellessään ja markkinoidessaan TAMKin osaamista yhteistyökumppaneille.

Profiloimisessa ulospäin pidettiin tärkeänä koota yhteen Tampereen ammattikorkeakoulun osaaminen sanoin ja kuvin. Osaamiskeskusten esitteessä tuli esitellä tehtäväalue ja ne osaamiskeskukset, jotka tarjoavat palveluja myös koulutusorganisaation ulkopuolelle.

Tutkintotyöraportti sisältää viestinnän teoreettisen näkökulman ja käytännön työskentelyn prosessikuvauksen. Perusväittäämä on että organisaatio liittyy yhteen ja ympäristöönsä viestinnän avulla. Kysymykset sijoittuvat neljälle viestinnän alueelle: muutosviestintä, markkinointiviestintä, visuaalinen viestintä ja sidosryhmäviestintä (asiakkaan kuunteleminen). Raportti kuvaa esitteen tekemisen tuotannosta vastaavan näkökulmasta, mutta esittelee lisäksi haastatteluun sisäisen viestinnän näkökulman henkilökunnan edustajan myötä, visuaalisuuden tuottaneen mainostoimiston näkökulman ja organisaation sidosryhmien eli asiakkaan, mittauslaitevalmistajan ja kansainvälisen televiestintäyrityksen, näkökulmat.

Avainsanat: markkinointiviestintä, graafinen viestintä, esitteet, muutosjohtaminen, muutosviestintä, asiakkuudenhallinta

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	6
1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio	7
1.2 Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys	9
2 Muutosympäristö	13
2.1 Tilaaaja-tuottajamalliin siirtyminen kunnallishallinnossa	13
2.2 Postmoderni johtamismalli, prosessi ja managerialismi	14
2.3 TAMKIn uudistunut organisaatio	16
3 Muutosviestintä	22
3.1 TAMKIn viestintä organisaatiouudistuksessa	23
4 Osaamisen markkinointi	27
4.1 Osaaminen	28
4.2 Markkinointiviestintä – viestinnän ja markkinoinnin integraatio	31
4.3 Visuaalinen ilme	33
5 Asiakasrajapinta viestinnän näkökulmasta.....	37
5.1 Asiakkuusosaaminen	38
5.2 TAMKIn sidosryhmäviestintä	40
5.3 Esite asiakaskohtaamistilanteessa	41
5.4 Asiakkaan muotokuva	42
6 Esitteen prosessikuvaus: ideasta käytäntöön ja käyttöön	53
6.1 Suunnittelun päälinjat	53
6.2 Kiinni yksityiskohtiin	56
6.3 Jälkihoito	60
6.4 Käyttökokemukset	67
7 Pohdinta	71
7.1 Johtopäätökset	71
7.2 Kehitysehdotukset viestinnälle	74
7.3 Kehitysehdotukset esitteelle	76
Lähteet	79
Liitteet.....	84

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio

*”Tieto ei ole tietoa ennen kuin joku muu tietää, että henkilö tietää.”
Lucilius, 125 eKr.*

Osaamisella asiakkaita

Osaamisen aika on tehnyt täyskäännöksen teollisen ajan tuotantofilosofiasta asiakkuuslähtöisyyteen. (Hannus ym. 1999: 121) Viestinnän näkökulmasta ei tietoa, eikä siksi myös osaamista, ole ennen kuin asiakas tietää ja luottaa, että hänen tarvitsemansa tieto, ja osaaminen, hänen ongelmiensa ratkaisemiseen ovat asiantuntijuuttaan tarjoavan organisaation sisällä ja hallittavissa (Ahrnell & Nicou 1990: 17). Markkinointi nähdään yhä enemmän prosessina, jonka tarkoituksena on luoda ja ylläpitää pitkäaikaisia asiakassuhteita (Raninen & Rautio 2003: 170).

Koska voidaan olettaa kumppanuussuhteiden roolin asiantuntijaorganisaatioissa korostuvan entisestään, organisaation markkinointiviestinnän tehtävänä on antaa jäsenilleen tukea henkilökohtaisiin asiakaskohtaamistilanteisiin. Organisaation pitää pystyä profiloitumaan osaamisen markkinoilla sanoin ja kuvin, mielikuvin ja aistituntemuksin – rehellisesti omana itsenään. Pelkkä osaamisen listaaminen ei riitä. Sen pitää tuottaa asiakkaalle lisäarvoa.

Asiakkuusosaaminen puolestaan on organisaation ydinosaaamista, jota ei voi ulkoistaa. Yritysten tulee taitavasti ja entistä monipuolisemmin yhdistää eri tiedon lajeja. Asiakasta kuuntelemalla avartuu paljon rikkaampi maailma kuin porttien kautta katsomalla. (Mattinen 2006: 17)

Erityisen haasteen asettavat organisaatiossa tapahtuvat muutokset, jolloin viestintä organisaatiosta ulospäin saattaa olla tehokkainta sisäistä viestintää. Muutosviestinnästä on alettu puhua omana lajinaan, vaikka se on osa yrityksen strategista viestintää. Muutosviestinnän tehtävä on sekä kuvata että toteuttaa muutosta. (Juholin 2006: 317)

Kaaosta vai elämää?

Taloussanomien kertoo konsulttiyhtiö Interpersonan Johtajuusbarometri 2007:n tuloksista, että johtajien huoli osajien saatavuudesta on pahentunut radikaalisti. Osajien löytäminen sujuu vain 21 prosentilta vastaajista. Elämä muutosvastarinnan kanssa sujui pari vuotta sitten lähes puolella yrityksistä, mutta nyt näin koki enää 27 prosenttia johtajista. Taloussanomien mukaan tuloksista voi myös näkyä ihmisten väsyminen muutoksiin. Lama-vuosien jälkeen elämä on ollut jatkuvaa muutosta, ja monet odottavatkin muutosten vain nopeutuvan ja voimistuvan. Kuitenkin johtajat näyttävät itse

sopeutuneen jatkuvaan muutokseen.

Toimitusjohtaja Mats Krockberg, Interpersona, on tulkinnut barometrin tuloksia toimeksiantojensa perusteella ja hänen mielestään ihmiset näyttävät hyväksyneen muutostarpeen älyllisellä tasolla, mutta henkilökohtaisella tasolla itseen kohdistuvaa ulkoista muutosta on vaikeampi hyväksyä. ”On hirveän tärkeä oppia, ettei tule aikaa, jolloin muutoksen jälkeen voidaan pysähtyä arkeen”, Krogberg sanoo.(Pennanen 2006: 15-17)

Tehoa julkisiin rakenteisiin

Rakennemuutokset ja tehokkuuskeskustelu eivät sinänsä ole uutta. OECD-maissa on 1990-luvulta lähtien toteutettu laajoja julkishallinnon reformeja (Kallio ym. 2006:12). Kvartaalikapitalismin uhkaa hyvinvointivaltiolle sekä yhtäaikaista työttömyyttä ja työvoimapulaa on viime vuosina käsitelty julkisuudessa ahkerasti. Kuten Juha Siltala kirjassaan Työelämän huonontumisen lyhyt historia (2004) ja Vesa Puuronen tutkimusraportissaan Suomalainen hyvinvointiyhteiskunta tienhaarassa(2004).

Muutos pelottaa, eikä kukaan pysty varmuudella lupaamaan parempaa tulevaisuutta tai joskus aikaisemmin itsestäänselvyyksinä pidettyjä asioita: opiskelupaikkaa, työpaikkaa, kultakelloa, eläkettä. Epävarmuuden sietokyky yhdistettynä muuntautumiskykyyn tuntuu olevan nykysuomalaiselle suuri haaste ja samalla elinehto.

Tilajaat ja tuottajat

Kun Tampereen ammattikorkeakoulussa toteutettiin organisaatiouudistus 1.8.2005 alkaen, se oli osa eurooppalaista jatkumoa ja vuosien 2004 - 2008 aikana toteutettavaa Tampereen uutta kaupunkistrategiaa (Kaikem paree Tampere). Tampereen tasapainoinen kaupunkistrategia 2001 - 2012). Toimintamalli rakentuu kolmen tekijän varaan: poliittisen johtamisen uudistamiseen, tilaajan ja tuottajan roolien erottamiseen sekä palvelutuotannon uudelleenorganisointiin. Tässä uudistuksessa TAMK:n henkilöorganisaatio erotettiin koulutusorganisaatiosta tilaaja-tuottajamallin mukaisesti.

Tilaus ja tuotos

Organisaatiomuutoksen yhteydessä haettiin selkeyttä vastaperustettujen osaamiskeskusten rooliin ja tehtäviin. Tammikuussa 2006 saatu toimeksianto esitteen suunnittelemisesta TAMK:n osaamisen markkinoimiseksi yrityksille ja muille sidosryhmille toimi tutkintotyön lähtökohtana. Tilaajana toimi Tampereen ammattikorkeakoulun osaaminen ja resurssit -tehtäväalue ja tuottajana allekirjoittanut.

Tässä osaamisresurssiksi määriteltiin noin kolme sataa päätoimiseen opetushenkilöstöön kuuluvaa osaajaa. Esitteen tuli palvella kaikkia osaamiskeskusten päälliköitä muutosviestinnän osana.

1.2 Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys

Tässä tutkintotyössä käytetään konstruktivistista tutkimusotetta, jonka empirinen tutkimusosa koostuu tapaustutkimuksesta. Konstruktivinen tutkimusote on yksi soveltavan tutkimuksen muoto. Soveltava tutkimus pyrkii luomaan uutta tietoa tai korjata joitain aiemmissä käsityksissä olleita virheitä, ei pelkkä tiedon lisääminen sinänsä. (Koskinen ym. 2005:154)

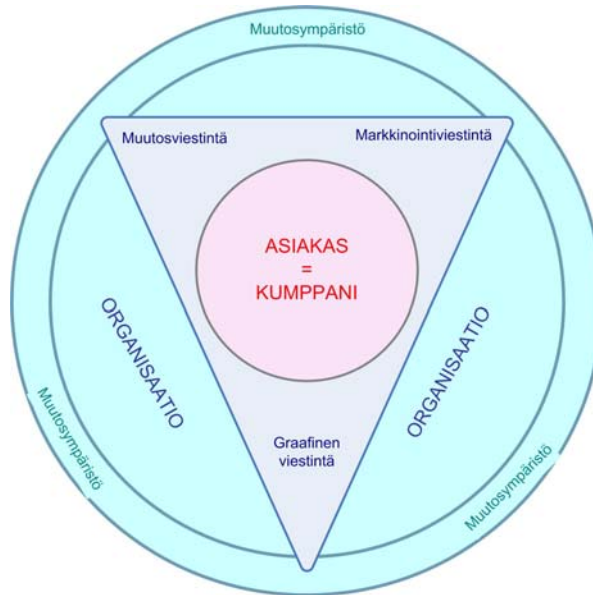
Laadullisen liiketaloustieteellisen tutkimuksen tyypillisin asetelma on yhden tai enintään kahden tapauksen tutkiminen. Tapaustutkimus on lähestymistapa todellisuuden tutkimiseen ja tavoittelee laajaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimukselle on ominaista monipuolisten lähteiden käyttö ja joustavuus sekä useiden eri tiedonhankintamenetelmien käyttö. Näytenäkökulmasta ajateltuna työn eri näkökulmien kerääminen yhteen on olennainen tutkijan ajattelun rikastamiseksi. Siksi tutkija on katsonut aiheelliseksi koota sekä käytännöllistä että teoreettista aineistoa esiyymmärryksen aikaansaamiseksi (Koskinen ym.:2005: 46, 172 - 175)

Tämän työn tavoitteena oli alun perin osoittaa asiantuntijaorganisaatiolle sopivia markkinointiviestinnän keinoja, joilla kuvata osaamista ja tehdä osaaminen asiakkaan näkökulmasta helposti lähestyttäväksi. Tehdyn esitteen tarkastelu ja jälkianalyysi korjasivat lähtötilanteessa valinnoita käsityksiä.

Työn aikana kävi ilmeiseksi kokonaisviestinnän merkitys organisaatiolle. Kaikki organisaation viestintätoimet juontuvat organisaation visiosta. Strategia kertoo reitin miten visioon päästään. Strategia, jota ei ole onnistuttu viestimään oikein, ei toteudu, vaan jää sanahelinäksi (Poikolainen 2006: 2-3). ”Johtaminen on viestintäammatti”, totesi WM-datan toimitusjohtaja Seppo Matikainen Suomen Kuvalehdessä 1.9.2006.

Muutoksen konteksti antaa oman sävynsä ja tarkoituksensa myös tiettyjen viestinnällisten elementtien käytölle.

Alkuperäinen tehtävänanto määritteli esitteen käyttötilanteeksi asiakaskoh- taamistilanteen. Tästä syntyi sandwich-malli eli muutosympäristön tabletille katettu organisaatiolautaselta tarjoiltu kolmiomainen viestintäkerrosleipä, jonka sisällä asiakas on se pihvi. (Kuvio 1)



Kuvio 1. Sandwich-malli eli työn teorettinen viitekehys.

Tehtävänannon asettamiseksi yhteyteensä käyn *luvussa 2* läpi toimintaympäristössä tapahtuneen muutoksen niiltä osin kuin se jatkumona on vaikuttanut TAMKin organisaatiomuutokseen ja siten esitteen tekemisen tarpeeseen. TAMKin siirtyminen linjaorganisaatiosta matriisiorganisaatioon sekä prosessissa korostuva asiakkuuden käsite juontavat myös toteutettuun toimeksiantoon. Painotuotteen lopputuloksen kannalta muutoksella sinänsä ei niinkään ole merkitystä.

Muutosviestinnän (*luku 3*) merkitystä ei voi sivuuttaa suhteessa pää- ja sivutoimiseen henkilöstöön sekä olemassa oleviin kumppaneihin. Esite on osa asiantuntijaorganisaation markkinointiviestintää ja sen visuaalista ilmettä (*luku 4*). Puhtaan informoinnin sijaan on valittu markkinoinnillinen lähestymistapa. Kanavana on painotuote, joka pyrkii välittämään toivottua mielikuvaa.

Tämän työn tavoitteena ei ole arvioida TAMKin organisaatiomuutoksen onnistumista, johtoa, viestintää tai viestintätoimenpiteitä vaan asettaa tehty painotuote viitekehukseensä.

Asiakasrajapinta ansaitsee oman lukunsa (*luku 5*). Asiakas on toinen osapuoli dialogissa, jossa osapuolten tavoitteita sovitetaan yhteen ja pyritään ymmärtämään asiakkaan kriittisiä menestystekijöitä. Ammattikorkeakoulun ja yrityksen välinen suhde on aina jonkinlainen verkosto. Aina on kyse henkilökohtaisista kontakteista ja niiden hoitamisesta. Työntekijät ovat ulkoisten sidosryhmien tärkein tietolähde. Kumppaneiden tunteminen johtaa siihen, että keskitytään yhteistyössä oleellisimpaan. Tässä suhteessa painettu esite toimii sekä työkaluna että muistuttajana.

Miten markkinoida osaamista graafisen viestinnän keinoin, niin, että asiakas, yhteistyökumppani, kiinnostuu yhteistyöstä TAMKin kanssa?

Lähtökohtaisesti kysymys on esitteen käyttämisestä TAMKin henkilöstön työkaluna asiakaskohtaamistilanteessa, mikä asettaa esitteen ulkoisille ominaisuuksille ja sisällöille omat vaatimuksensa. Esitteen tekoa käytännön prosessina käsitelen *luvussa 6*. Tässä yhteydessä käsitelen esitteen rakenteen, kuvien valintaan vaikuttaneita seikkoja, värimaailmaa ja yhteistyötä mainostoimiston kanssa. Kutakuinkin kuvatulnaisen prosessin läpi käy tiedottaja, johdon sihteeri, viestintä-, tiedotus- tai markkinointisihteeri, siitä lähtien kun hänen esimiehensä saa ajatuksen siitä, että tarvitaan uusi esite.

Leif Åbergin pizzamallia (muun muassa Åberg 1993: 107) lainaten myös esitteen tavoite on kokonaisviestinnällinen. Vaikka sen ajateltu kohderyhmä on organisaation *ulkopuolella*, sen käyttäjälle on yhtä merkityksellistä löytää muiden osaamiskeskusten *informaatio*, eli käyttäjän rooli on myös *sisäisen asiakkaan* rooli. Koska esite toimii pääasiassa business-to-business-ympäristössä, sen tehtävä on rakentaa sekä *osaamistuotteen* että *pääallikön profilia*. Ulkoisista kohderyhmistä voi tulla myös sisäisiä, tässä esite toimii perehdyttäjän roolissa kiinnittäen *sivutoimisia opettajia ja luennoitsijoita TAMKin työyhteisöön*.

Hannu Miettisen (2006: 231) mukaan vastuu asiakkuusosaamisesta on johtajalla, sillä osallistuva johtaja kysyy ja keskustelee: asiakkuusosaaminen lähtee enemmän kyvystä esittää oivaltavia kysymyksiä kuin kyvystä vastata kysymyksiin oikein.

Lopun yhteenvedossa ja pohdinnassa (*luku 7*), pyrin vetämään esittelemäni elementit yhteen. Vastauksia esille tulleisiin kysymyksiin en pysty antamaan, enkä välttämättä edes asettamaan olennaisia kysymyksiä tulevaisuuden varalle.

Keskeisiä käsitteitä

Organisaatiouudistuksen keskeistä sanastoa ovat prosessiorganisaatio, ydinprosessi ja tukiprosessi. *Prosessiorganisaatio* on matriisiorganisaatio, jossa työntekijät antavat työpanoksensa linjaorganisaation hallinnollisista rajoista riippumatta. *Ydinprosessi* on organisaation keskeisin tapahtumasarja, joka määrittää organisaation onnistumisen tai epäonnistumisen. Ydinprosessi tuottaa arvoa tai hyötyä prosessin asiakkaalle. *Tukiprosessi* on tarpeen ydinprosessin sujuvan etenemisen kannalta (esim. tietotekniikkapalveluprosessi).

Johtamisen peruskysymykset lähtevät kontrollin ja osallistumisen suhteesta. Onko organisaatio valmis *oppimaan*?

Markkinointiviestintä on yrityksen tai yhteisön taloudelliseen kannattavuuteen tähtäävää viestintää, joka kohdistetaan ulkoisiin sidosryhmiin. Sen tar-

koituksena on välillisesti tai suoraan saada aikaan kysyntää tai siihen myönteisesti vaikuttavia ilmiöitä. Se on käytännössä viestinnän keinoin tehtävää mainontaa, myyntityötä, myyminenestämistä ja suhdetoimintaa. (Juholin 2006: 217, Ojanen 2003: 18) *Markkinoinnin ja viestinnän integraatio* tarkoittaa organisaation viestintä- ja markkinointitoimintojen yhdistämistä voidakseen pystyä vaikuttamaan kuluttajiin median hallitsemassa mielikuvayhteiskunnassa (Malmelin & Hakala 2005).

Muutosviestintä on muutosta aikaansaavaa ja kuvaavaa viestintää. (Juholin 2006: 381)

Visuaalisen suunnittelun tehtävä on luoda eritasoisia käyttöarvoja, muuttaa dataa informaatioksi, ideoita käytettäviksi ja ymmärrettäviksi tuotteiksi. Välineenä visuaalisuus toimii lähettäjän ja vastaanottajan välisenä yhdistäjänä. *Design Managementin* avulla hallitaan organisaation visuaalisuutta ja tyylin eheyttä logoista autoihin ja kynistä sisustukseen (Pohjola 2003: 7, 150).

Lähteistä

Itse tuotantoprosessi on ollut empiirinen laboratorio ja valmis tuote kiintoisa analyysin kohde.

TAMKin intranet Virta lukuisine asiakirjoineen, on selvittänyt organisaation rakennetta, syitä ja toimintatapoja.

Käytetty kirjallisuus koostuu pääasiassa erilaisista yritysviestinnän kirjoista, joissa pohditaan johtamisen strategioita, strategian jalkauttamista, työyhteisöä, mainetta, imagoa, osaamista, asiakkuuksia, markkinointia ja visuaalista ilmettä. Keskeisimmiksi teoksiksi ovat tutkimusprosessin aikana muodostuneet Hannu Mattisen kirja *Asiakkuusosaaminen: kuuntele asiakastasi* (2006) ja alansa ehdottomana raamattuna Elisa Juholinin *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön* (2006, 4. uudistettu painos).

Kirjallisuutta tärkeämmässä asemassa johtopäätösten kannalta ovat henkilöhaastattelut. Esitettä varten kaikki yhdeksän tilaajan edustajaa haastateltiin, tekstit, osaamisen alueet ja kuvasuunnitelmat käytiin yhdessä läpi.

Esitteen tekovaiheessa asiakkaita ei tutkittu. Kuitenkin valmiin painotuotteen läpikäyminen, vaikkakin jälkikäteen, yhdessä yritysasiakkaiden kanssa antaa pohdittavaa uusia markkinointiesitteitä tehdessä. Työstämisen aikana dialogi eri osapuolten - valokuvaajan, mainostoimiston ja tilaajien - kanssa oli vilkasta. Visuaalisen puolen suunnittelijoiden kanssa käytiin myös jälkiarviointi ja analyysi.

Henkilökunnan edustaja haastateltiin näkökulman tarkistamiseksi. Myyntijohtaja Harri Viljanen Telia Soneralta ja Dekati Oy:n toimitusjohtaja Juha Tikkanen antoivat merkittävän panoksen ajattelun suunnan muuttumisessa tiedottavasta lähestymistavasta kuunteluun, mistä kuuluu kiitos johtaja Mikko Naukkariselle, joka jakoi kontaktinsa tähän käyttöön.

2 Muutosympäristö

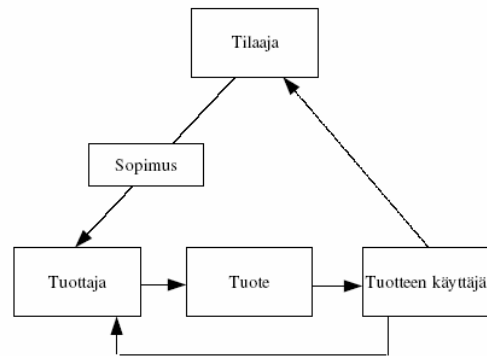
Organisoituminen on organisaation synnyn ennakkoehto. Yhteistoiminnan aikaansaamiseksi asetetut päämäärät, visiot, missiot ja rakenteet muuttuvat organisaation kehittymisen myötä. Viestinnän avulla organisaation osaset liittyvät toisiinsa ja ympäristöönsä. Mikään uusi järjestys ei voi syntyä ennen kuin vanha rakenne on muuttunut tai tuhoutunut. Uusi järjestäytyminen on innovaatioiden aikaa, koska innovaatio voi ilmaantua vain epävakauden jälkeen. (Aula 2000: 27, 43)

2.1 Tilaaja-tuottajamalliin siirtyminen kunnallishallinnossa

Suomen kunnallishallinnossa on meneillään uudistusprosessi, jossa kunta- ja palvelurakenteet järjestetään vastaamaan tuloja nopeammin kasvavia tehtäviä ja menoja. Yksi toimintatapoja ja rakenteita merkittävästi muuttava uudistus on kuntien sisäisten ja ulkoisten tilaaja-tuottajajärjestelmien kehittäminen ja käyttöönotto. Reformia on toteutettu käytännössä 1980-luvun jälkipuoliskolta lähtien (Valtioneuvoston päätös toimenpiteistä hallinnon uudistamiseksi 1988).

Yhtenä varsin keskeisenä piirteenä uudessa julkisjohtamisessa on lisätä managerialismia ja markkinasuuntautuneisuutta julkisen sektorin toiminnassa. Managerialismi on merkinnyt johtamisen alan laajentumista julkisessa toiminnassa tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen vedoten (Ojala 2003: 10). Kuntalaissa (365/1995) hyväksyttiin tulosohjausmalli ja selvennettiin nettobudjetointia (Kuntalaki 65.3 §). Markkinasuuntautuneen toiminnan merkityksen kasvuun liittyy myös julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö (L julkisista hankinnoista 1505/1992). Varsinkin suuret kunnat ovat ottaneet käyttöönsä erilaisia markkinasuuntautuneita instrumentteja. Kunnat ovatkin siirtymässä perinteisesti hierarkkisesti ohjatusta omasta tuotannosta markkinasuuntautuneisiin toimintatapoihin: yksiköiden roolit täsmentyvät ja yksilöt muuttuvat tilaajiksi ja tuottajiksi, jotka käyvät keskenään ”kauppaa” tuotteista. Erilaisen markkinasuuntautuneiden toimintatapojen käyttö näyttää siis laajenevan ja yleistyvän kuntasektorilla. Suurien kaupunkien joukossa muun muassa Tampereen suunnitelmat ovat uraauurtavia koko kuntasektoria ajatellen. (Kallio ym. 2006: 12 - 14)

Tilaajatuottajamallissa luottamushenkilöiden ja koko henkilöstön on kyettävä omaksuma uudenlainen aiemmasta selvästi poikkeava rooli. Mallin soveltaminen edellyttää koko organisaation halua omaksua uusia asioita ja valmiutta kouluttautumiseen. (Kallio ym.2006: 22 - 24)



Kuvio 2. Tilaaja-tuottajamallin peruselementit. (Kallio ym. 2006: 23)

Tampereen kaupungin kokonaisuudistus

Tampereen kaupunki siirtyy tilaaja-tuottajamalliin kaikissa toiminnoissaan, koko organisaatiossa ja kaikissa tehtävissä, 1.1.2007 alkaen. Tampereella uudistuksen liikkeellepanevina lähtökohtina ovat olleet toimintaympäristön muutostekijät ja voimat, kuten palvelutarpeiden kasvu ja ulkoiset paineet kilpailun lisäämiselle sekä väestön ikääntyminen, henkilöstön eläköityminen että poliittisen järjestelmän luottamusinflaatio. Tilaaja-tuottajauudistus hakee ratkaisua siihen, miten olemassa olevilla resursseilla voitaisiin vastata kasvavaan palvelutarpeeseen. (Kallio ym.2006: 65 - 66)

Uudistuksen tavoitteiksi on määritelty kolme kohtaa: poliittisen päätöksenteon vahvistaminen, palvelutuotannon tehostaminen ja strategisen johtamisen vahvistaminen. Näihin liittyy muun muassa prosessiajattelun toteuttaminen ts. poikkihallinnollisuus, vaihtoehtoisten toimintatapojen etsiminen, keskittyminen ydintehtäviin, tilaajan ja tuottajan eriyttäminen ja konserni-johtamisen uudistaminen. (Kallio ym.2006: 66)

2.2 Postmoderni johtamismalli, prosessi ja managerialismi

Osaamisen ajan postmoderni johtamismalli, aito prosessi- ja tiimiorganisaatio tuo mukanaan perustavaa laatua olevia ajattelutavan muutoksia. Ne liittyvät kahdelle pääalueelle, jotka ovat esimiesroolin ja työn sisällön muuttaminen. Organisaatiomallissa vastuu suorituskyvystä ja oppimisesta kuuluu viimekädessä tiimeille ja yksilöille. Organisaatio koostuu joukosta henkilöitä, joiden tehtävä on tukea yksilöitä ja tiimejä työssään joukkueurheiluun verrattavalla tavalla. Haasteet tulevat jatkuvan uudistumisen vaatimuksesta ja ihmisen kyvykkyyden kehittämisestä. (Hannus ym. 1999: 171)

Tietointensiivinen organisaatio

Sanna Joensuun mukaan ajatukset postmodernista organisaatiosta ovat hy-

vin lähellä tietointensiivistä organisaatiota ja adhocracy-johtamistyyliä. Tällainen organisaatio on dynaaminen, ei-hierarkkinen ja joustava. Tiimit toteuttavat innovatiivisia projekteja ja yhteistyö perustuu jaettuun päämäärään sekä osaamiseen, jota matriisirakenne tukee. Lisäksi organisaatiota tukee jaettu visio ja johtajuus, luova ilmapiiri, asiakassuuntautuneisuus, organisaatioiden välinen yhteistyö, avainhenkilöiden roolit, henkilökunnan kouluttaminen, tiedon oppiminen ja jakaminen sekä suhde innovaatioon. (Joensuu 2006: 51)

Joensuun mukaan kuvatonlainen tietointensiivinen organisaatio haastaa perinteiset käsitykset kontrollista sekä sitoutumisesta. Suhteet muuttuvat työnantaja-työntekijä -suhteesta pikemminkin asiakas-toimittaja-suhteeksi vaatien samalla työnteolta autonomiaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan suoritukseensa. (Joensuu 2006: 51)

Lyhytaikaiset työsuhteet ovat lisääntyneet, elämä on pirstoutunut projektien sarjaksi ja työelämän psykologisen sopimuksen ehdot ovat muuttuneet, eikä työntekijä voi koskaan olla varma työpaikastaan, koska organisaatio tarjoaa työtä ainoastaan niin kauan kuin työntekijän kyvyt ovat käyttökelpoisia. (Joensuu 2006: 57)

Jatkuva muutos

Niinpä postmodernin ajan merkittävin piirre on epävarmuus, joka heijastuu myös organisaatioiden toimintaan. Organisaatiot ovat joutuneet jatkuvan muutoksen keskelle. Toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja organisaatioiden on pystyttävä vastaamaan uusiin haasteisiin samalla vauhdilla. Organisaatiot ovat joutuneet muuttamaan toimintatapojaan ja rakenteitaan yhä uudestaan. Tämä on johtanut siihen, että työntekijät elävät keskellä muutosta ja joutuvat sietämään epävarmuutta aiempaa paremmin. Joustavuuden ja tehokkuuden vaatimukset lisääntyvät, niinpä postmodernin organisaation luovalta osajalta vaaditaan stressinsietokykyä. Stressipohjaisia sairauksia esiintyy yhä todennäköisemmin. (Joensuu 2006: 57 - 58)

Managerialismi

Ilpo Ojala on puolestaan tutkinut managerialismia ja oppilaitosjohtamista. Hänen väitöstutkimuksensa tarkastelee, missä määrin suomalaisessa koulutusjärjestelmässä ja suomalaisessa oppilaitosjohtamisessa esiintyy managerialistisia piirteitä. Johtamisen mallintamisen perusteella tarkastellaan oppilaitosjohtamisen muutosta ja selitetään managerialismin yleistymisen mekanismeja. Empiirinen aineisto perustuu OECD:n tilastoihin ja KuntaSuomi 2004 -tutkimusohjelman rehtorikyselyyn peruskouluissa, lukioissa ja ammattillisissa oppilaitoksissa. Vaikka ammattikorkeakoulu poikkeaa peruskouluista ja toisen asteen oppilaitoksista huomattavasti, katson aiheelliseksi managerialismin käsitteen esiin.

Managerialismilla tarkoitetaan yksilöjohtamisen edellytysten lisäämistä ja yksilöjohtamisen alan laajentamista korostavaa ideologiaa, joka heijastuu

yksilöiden arvoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen, poliittis-hallinnollisten ohjelmien tavoitteisiin, organisaatioiden rakennepiireteisiin ja toimintakäytäntöihin. Ytimenä ovat päätösvallan hajauttaminen, markkinamekanismin tuominen julkiselle sektorille ja ammattimaisen johtamisen edellytysten lisääminen, uusmanagerialismi. Managerialismi on merkinnyt johtamisen alan laajentumista julkisessa toiminnassa tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen vedoten. Managerialismin sisältö muotoutuu oppilaitostasolla siten, että professionaaliseen arvomaailmaan ja toimintakulttuuriin hyvin soveltuvat managerialismipiirteet hyväksytään helpommin osaksi toimintatapaa ja johtamista. (Ojala 2003: 52 - 54)

Diktaturia vai vapautta

Managerialististen reformien tarkoituksena on muuttaa oppilaitosten toimintaa ja johtamista johtamisvaltaisempaan suuntaan riippumatta rehtorien henkilökohtaisesta asennoitumisesta managerialistisiin malleihin tai ideologioihin. Ylhäältä annettuna reformit saattavat kohdata muutosvastarintaa. Reformien luonnetta leimaa niiden keskitettyä ohjausta purkava perusluonne, jolloin toiminnan ohjaus toteutuu lainsäädännöllisten normien sijaan lähinnä moraalisella ja sosiaalisella velvoitteella aktiiviseen, tehokkaaseen ja kehitävään johtamisotteeseen. Managerialistisen johtamisen autonomia voidaan kuitenkin nähdä myös oppilaitosten johdon tavoittelemana tilana, toimintavapautena ja johtamisen mahdollisuutena, jonka toteuttamista ovat estäneet normit ja rajoittava byrokraattinen organisaatio. (Ojala 2003: 80 - 81)

Managerialismi vahvistaa rehtoreiden asemaa oppilaitosten johtamisessa, mutta toisaalta tehtävien lisääntyminen saattaa johtaa johtamisroolien sekoittumiseen. Managerialististen piirteiden tuominen julkiseen toimintaan saattaa Ojalan mukaan olla haittansa. Kontrollinen lisääntyminen tavoitteeseen sitouttamisen, käytäntöjä ohjaavien sosiaalisten normien ja rutiinien tai esimerkiksi arviointi- ja laatuohjelmien muodossa saattaa johtaa tiukkenevaan sisäiseen arvomaailmaan. Toiminnan arviointi, henkilöstö- ja taloushallinto, sidosryhmien osallistuminen ja oppilaitoksen pedagoginen kehittäminen lomittuvat muodostaen aiempaa moniulotteisemman johtamistoimintojen kokonaisuuden. Oppilaitosjohtamisen vaativuuden ennakoidaan lisääntyvän. Tämä tulee korostamaan systemaattisen rehtorikoulutuksen ja erityisesti hallinto- ja johtamisosaamisen merkitystä oppilaitosjohtamisessa. (Ojala 2003: 218 - 220)

2.3 TAMKin uudistunut organisaatio

TAMK on toiminut monialaisena vakinaisena ammattikorkeakouluna 1.8.1996 lähtien. TAMK siirtyi uuteen organisaatorakenteeseen 1.8.2005 vastatakseen uuden ammattikorkeakoululain (351/2003) tuomiin haasteisiin. Uusi organisaatio perustuu tilaaja-tuottajamalliin, jonka mukaisesti prosessit ovat tilaajia ja osaamiskeskukset tuottajia. Aikaisempi jako yksiköihin ja osastoihin poistui. LIITE 2.

Prosessiorganisaatio

Kun uusi ammattikorkeakoululaki tuli voimaan 1.8.2003, se toi TAMKille uuden perustehtävän ja autonomisen aseman. Tätä ennakoiden ja sisäisten ”pullonkaulojen” poistamiseksi aloitettiin syksyllä 2002 kattava organisaatioselvitys, jonka raportti ja ydinprosessien mallinnus valmistui elokuussa 2003. Työn tuloksena syntyi ehdotus kokonaisvaltaisesta toimintatapojen uudistamisesta, prosessien nostamisesta erilleen resursseista ja niiden hallinnoinnista. (Projektiraportti 23.3.2004)

TAMK siirtyi hierarkkisesta linjaorganisaatiosta prosessiorganisaatioon, joka on yhtä kuin matriisiorganisaatio, jossa työntekijät antavat työpanoksensa linjaorganisaation hallinnollisista rajoista riippumatta. Uusi organisaatiota rakenne korostaa yhteistyötä. Prosessiorganisaatio perustuu arvon tuottamiseen asiakkaalle, joka voi olla sisäinen tai ulkoinen. (Prosessit ja prosessiorganisaatio 13.1.2005)

Resursseja käytetään monissa prosessissa, mikä tarkoittaa henkilöstölle sitä, että työntekijällä voi olla monta toiminnallista esimiestä, mutta yksi henkilöesimies (Naukkarinen, Päällikkökrytointi 13.1.2005)

Päätöksenteko

TAMKin ylläpitäjä on Tampereen kaupunki. TAMKin hallintoa johtavat sisäinen hallitus ja rehtori. Rehtori toimii hallituksen puheenjohtajana.

TAMKin johtoryhmän lisäksi TAMKissa toimii neljä johtoryhmää (suluissa puheenjohtaja): Tutkintotavoitteisen koulutuksen johtoryhmä (johtaja Marja Sutela), Osaaminen ja resurssit -tehtäväalueen johtoryhmä, (johtaja Mikko Naukkarinen), Täydennyskoulutus ja yrityspalvelut -tehtäväalueen johtoryhmä (johtaja Urpo Lehikoinen), Tampereen ammatillisen opettajakorkeakoulun johtoryhmä (opettajakoulutusjohtaja Maarit Jääskeläinen).

TAMKin visio

TAMK on kansallisesti ja kansainvälisesti arvostettu ammattikorkeakoulu ja merkittävä Tampereen seudun menestystekijä.

Visio on tila, johon yhteisö pyrkii ja toivoo pääsevänsä. Se on mielikuva yhteisön tulevaisuudesta (Juholin mm. 2006: 387). Visio kuvaa organisaation tahtotilan tietyllä aikajänteellä (Sydänmaanlakka 2000: 295). Se on strateginen näkemys tulevaisuudesta, yhteinen pitkän tähtäyksen tavoitetilä, joka perustuu yrityksen strategiaan perusratkaisuihin. Selkeän vision luominen on ensimmäinen tehtävä menestyksen saavuttamisessa (Laitinen 1998: 58).

TAMKin strategia

Strategisen suunnittelun lähtökohdat

- TAMK on menestyvä ja kasvava ammattikorkeakoulu.
- TAMK toimii verkostoituneessa maailmassa.

Strategiset päämäärät

- Tunnettu korkeatasoisesta koulutuksesta
- Tärkeä tutkimus- ja kehityspalveluiden tarjoaja
- Merkittävä alueellinen ja kansainvälinen vaikuttaja
- Houkutteleva oppimis- ja työympäristö

Perusratkaisut syntyvät omistajien, eli ylläpitäjän Tampereen kaupungin ja kuntalaisten, preferenssien perusteella, mutta niihin vaikuttavat myös nykytilanne ja asiakkaiden, opiskelijat ja muut asiakkaat, preferenssit. Synnytetyn vision perusteella luodaan tämän vision toteuttamiseksi tarvittavat suori-tekohtaiset strategiavaihtoehdot, joiden luomisen yhteydessä asiakkaiden preferenssit huomioidaan yksityiskohtaisemmin. (Laitinen 1998: 58 – 59)

Strategian linkitys päivittäistyöhön

Implementointi tarkoittaa strategian ja päivittäistyön kohtaamista. Strategia kertoo mitä tehdään, päiväkäytäntö kertoo, miten suoritus tapahtuu. (Esimiehenä...2005)

Toimitusjohtaja Helena Åhmanin mukaan johdon ja esimiesten tulisi muistaa jokapäiväisissä tilanteissa sanoa, että 'tuo, mitä olet tehnyt, on juuri meidän strategiamme mukaista' ja siten auttaa henkilöstöä strategian omaksumisessa ja toteuttamisessa arkisessa työssä." (Poikolainen 2004:2 - 3)

Mihin uudella toimintamallilla pyritään?

Toimintamallilla pyritään vastaamaan muutokseen, joka johtuu yhtäältä lainsäädännön muutoksista ja toisaalta ylläpitäjän eli Tampereen kaupungin muutoksista. (Esimiehenä...13.1.2005)

TAMKin käytössä on monta toiminnan laatuun vaikuttavaa järjestelmää: ylläpitäjän ja omaan strategiaan liittyvä BSC, OPM:n kanssa sovittava Taso, ylläpitäjän velvoittama taloussuunnittelu ja seuranta ja oma laatujärjestelmä. Järjestelmiä on pyritty sovittamaan ja ajoittamaan keskenään niin, että ne helpottaisivat ja kehittäisivät toimintaa. (Esimiehenä...19.1.2005)

Suunnittelu ja kehityskierros ovat osa johtamisjärjestelmää. Sillä varmistetaan, että organisaation toimintatavoitteet saavutetaan nyt ja tulevaisuudessa ja että henkilöstö pystyy kasvamaan ja kehittymään tehtävissään. Johtamisen vuosikello – mallin mukaan päivittäisjohtaminen rakentuu vuosittain toistuvaan sykliin, jossa on mahdollista tehdä tulostarkastelu, johtopäätökset ja korjaavat toimenpiteet sopivissa kohdissa esimerkiksi neljännesvuosittain

kehityskeskustelujen, strategian päivityksen ja tulevan vuoden suunnittelun ja tavoitteiden asettelun yhteydessä. (Esimiehenä...13.1.2005)

Uusi toimintajärjestelmä on laatu- ja johtamisjärjestelmä:

- miten toimitaan? (lupaus asiakkaalle ja toisillemme, prosessien ja laatukuvaukset)
- millä oma toiminta dokumentoidaan? (lomakkeet ja tietojärjestelmät)
- mitkä ovat tavoitteet ja mittarit kullakin toimintatasolla? (ml. kehityskeskustelut)
- mitkä ovat tulokset? (Esimiehenä...19.1.2005)

Aivan kuin luonnollisessa kielessäkin, toimintajärjestelmässä on sovittu, mitä mikin ilmaisu yhtäpitävästi kaikille merkitsee, miten kokonaisuus rakentuu osistaan, ja mikä on viestinnän protokolla. Se on tapa jakaa, seurata ja viestiä keskeisiksi todetut yhteiset asiat ja toiminta koko johdon ja organisaation kesken, eräänlainen ”TAMKin käyttöliittymä” (A. Koivumäki 2004). (Esimiehenä...19.1.2005)

2.3.1 TAMKin tilaajat ja tuottajat

Tilaajat, eli neljä ydinprosessia, muodostuvat (1) tutkintotavoitteisesta koulutuksesta, (2) täydennyskoulutuksesta ja yrityspalveluista (ts. maksullinen palvelutoiminta), (3) tutkimus- ja kehitystoiminnasta sekä (4) opettajankoulutuksesta.

Koulutusprosessi tarjoaa kaikille opiskelija- ja opiskelijahallintopalvelut sekä kansainvälisenvaihdon palvelut myös henkilöstön osalta. Täydennyskoulutus- ja yrityspalveluprosessi tuottaa henkilöstökoulutuksen ja hallinnoi tuotteistetut palvelut. T&K-prosessiin kuuluvat kirjasto- ja tietopalvelut sekä projektinhallintopalvelut. Opettajankoulutus-prosessi tuottaa opetusteknologian ja -metodien kehitys- ja tukipalvelut. (TAMK 2006)

Ammattikorkeakoulun yhteydessä toimivan Tampereen ammatillisen opettajakorkeakoulun (TAOKK) tehtävänä on järjestää ammattikorkeakoulujen ja ammatillisten oppilaitosten opettajille ja opettajaksi aikoville opettajankoulutusta sekä harjoittaa alan soveltavaa tutkimus- ja kehitystoimintaa. Vastuualueeseen kuuluu myös opetusteknologiakeskus eEDU. (TAMK 2006)

Tuottajien, eli seitsemän osaamiskeskuksen henkilöstön, tehtävänä on vastata ydinprosessien tarpeisiin, eli toteuttaa koulutusohjelmien edellyttämää opetusta sekä tarjota täydennyskoulutusta, opettajankoulutusta ja tutkimus- ja kehityshankkeita.



Kuvio3. TAMKIn organisaatio koostuu neljästä ydinprosessista, seitsemästä osaamiskeskuksesta, tukipalveluista sekä johdosta ja hallinnosta. (TAMK 2006)

Resursseista vastaava johtaja Mikko Naukkarinen käyttää opinto-oppaassa esimerkkinä koulutusprosessia kuvaamaan siirtymistä tilaaja-tuottaja-malliin: ”Työnjako osaamiskeskusten ja koulutusprosessista vastaavien henkilöiden kesken on seuraavanlainen: koulutusohjelmista vastaavat koulutuspäälliköt valmistelevat lukuvuoden koulutustarjonnan ja tilaavat tarvittavan opetushenkilöstön ja infrastruktuurin kullekin opintojaksototeutukselle osaamiskeskuksilta eli tuottajilta.” (Opinto-opas 2005–2006)

Johto ja hallinto

TAMKIn rehtori on Markku Lahtinen ja vararehtori Kaisa Lahtinen. Rehtorin johtama tehtäväalue vastaa ammattikorkeakoulun johtamisesta, kehittämisestä sekä strategisten linjausten toteuttamisesta. Vararehtorin vastuualueeseen kuuluvat laadunvarmistus, tiedotus ja markkinointi sekä tietohallinto.

Hallinto avustaa johtoa sekä järjestää seuraavat ammattikorkeakoulun keskitetysti hoidettavat palvelut: hallinto- ja henkilöstöpalvelut, projektipalvelut ja taloushallintopalvelut. Vastuualueeseen kuuluu myös kiinteistöpalvelut. Hallinnon tehtäväaluetta johtaa hallintopäällikkö Risto Masonen.

Tukipalvelut

Tukipalveluihin kuuluvat henkilöstökoulutus, kiinteistöpalvelut, kirjasto- ja tietopalvelut, laadunvarmistus, laboratoriopalvelut, opetusteknologiakeskus eEDU (osa Tampereen ammatillista opettajakorkeakoulua), opiskelijapalvelut, projektipalvelut, tiedotus ja markkinointi, tietohallinto ja tietokonekeskus.

Muiden tehtäväalueiden henkilöstö

Muu henkilöstö kuuluu johdon ja hallinnon sekä tukipalveluiden tehtäväalueille, lukuun ottamatta tietokonekeskusta ja laboratoriopalveluita.

2.3.2 TAMKin tuottajat eli Osaaminen ja resurssit

Uudistuksessa koulutusorganisaatio ja henkilöstöorganisaatio erotettiin toisistaan. TAMKin opetustyötä tekevän henkilöstön lisäksi laboratorio- sekä tutkimus- ja kehitystyötä tekevä henkilöstö on organisoitu osaaminen ja resurssit -tehtäväalueelle.

Tehtäväalue vastaa asiantuntijahenkilöstön ja sen käyttämän infrastruktuurin kehittamisestä sekä niiden varaamisesta TAMKin ydinprosessien toimeksiantoihin. Lisäksi se osallistuu koulutusohjelmien, hankkeiden ja palvelujen sisällölliseen suunnitteluun sekä ylläpitää ja kehittää työelämäyhteyksiä.

Tehtäväalueen johtajan Mikko Naukkarisen vastuualueeseen kuuluvat seitsemän osaamiskeskusta sekä laboratoriopalvelut ja tietokonekeskus.

Osaamiskeskuksilla (oske) on yhteinen johtoryhmä. Osaamiskeskuksilla on myös yhteinen ”infrakeskus”, eli Osaaminen ja resurssit -tehtäväalueen yhteiset tukipalvelut, joihin kuuluvat laskutus, ostotoiminta, opetus- ja asiantuntijahenkilöstön yhteiset tukipalvelut, sihteeripalvelut sekä hallinnolliset asiat.

Dynaaminen osaamiskeskusjako mahdollistaa henkilön osallistumisen useampaan osaamiskeskukseen. Koulutusohjelmien, täydennyskoulutuksen, palvelujen, T&K-projektien ja opettajankoulutuksen toteuttaminen tapahtuu yhteistyössä. Osaamiskeskuksilla on yhteinen asiakas- ja asiantuntijarekisteri.

3 Muutosviestintä

Organisaation mikrotason vuorovaikutuksilla on vaikutuksia makrotason rakenteisiin (Aula 2000: 46).

Suuren organisaatiomuutoksen voi määritellä tilanteeksi, jossa yhteisön käskyvaltasuhteet, ryhmäkoonpanot ja tehtävärakenteet pannan uusiksi (Jämsä 2005: 111).

Viestinnällä on ratkaiseva merkitys strategian ja muutoksen toteuttamisessa. Elisa Juholinin mukaan viestinnän tavoitteet muutostilanteessa ovat: 1) henkilöstö ymmärtää, mistä muutoksessa on kyse ja miksi se on välttämätöntä, 2) henkilöstö ja sen edustajat pääsevät vaikuttamaan muutoksen suuntaan ja sen läpiviemiseen ja 3) organisaatio pystyy hyödyntämään henkilöstön asiantuntemuksen muutoksen toteuttamisessa niin hyvin kuin se on mahdollista (Juholin 2006: 48)

Muutosviestinnän tehtävänä on lievittää muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta. Muutostilanteessa johdon ja esimiesten viestintä on avainasemassa tiedon kysynnän kasvaessa ja viestintää tarvitaan enemmän kuin normaalisti. Muutos on helpompi hyväksyä tai ainakin ymmärtää, jos muutoksen taustat, syyt ja seuraukset kerrotaan. Muutosprosessin edetessä on tärkeää raportoida, miten prosessi etenee, millä aikataululla, mitä on saavutettu ja mitä on vielä ratkaisematta. Mahdollisesti myös se, ettei uutta tietoa vielä ole. Muutostilanteessa tulisi pitää mielessä lähiverkkojen aktivoituminen kysymyksin, jotta henkilöstöllä on valmiudet antaa vastauksissaan paikkansa pitävää tietoa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002: 107 - 109)

Viestintäytyymättömyys

Turun kauppakorkeakoulun johtamisen professori Satu Lähteenmäki ei usko loputtomien muutosprosessien olevan hyvistä, hänen mielestään lähtötilanne uudelle muutokselle on huonoin, jos henkilöstö vielä peloissaan edellisistä muutoksista (Jämsä 2005: 111).

Muutos koskettaa yksilöitä. Jokaisen työntekijän ensimmäinen kysymys on: mitä tämä muutos aiheuttaa minulle? Muutosprosessissa avoin viestintä on ainoa tie ja henkeä pidetään yllä näyttämällä, missä kohdin muutos on tuonut kaivattua tulosta. (Jämsä 2005: 111)

Sanna Joensuun (2006: 12) mukaan viestintäytyvyisyys ei kerro organisaation onnistuneesta tiedonkulusta vaan työntekijöiden välinpitämättömyydestä yhteisiä asioita kohtaan. Osallistumisen korvaa itsenäinen työskentely ja vaikuttamisen korvaa välinpitämättömyys.

Elisa Juholin (2006:150) viittaa Rebecca Marchanin (1996) väitöskirjaan, jossa tämä totesi yleisen uskomuksen litteiden organisaatioiden viestintäyty-

tyväisyydestä vääräksi. Hänen tutkimuksensa osoitti, että pyrkimys vähemmän hierarkkiseen organisaatioon ei parantanut tiedonkulkua vaan ehkäisi sitä, koska organisaatiomuutos katkaisi pitkäaikaisia ja hyvin toimineita henkilösuhteita

Sanna Joensuu puhuu tuttua kieltä väittäessään, että työntekijä elää keskellä epävarmuutta ja turvattomuutta, jossa sekä yksityiselämä että työelämä pirstoutuvat erilaisiksi projektien sarjaksi. Itsensä kehittäminen markkina-arvoiseksi nousee tärkeimmäksi tavoitteeksi työntekijän uralla. Paradoksaalisesti tämä kuva haastaa tietyt sisäisen PR:n ja sisäisen viestinnän oppikirjoissa esitetyt tavoitteet. Näitä tavoitteita ovat mm. sitoutuminen ja yhteisvastuu, organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistäminen ja integroitu, vastaanottajalähtöinen viestintä (esim. Smythe 1997). Näistä samoista tekijöistä koostuu myös yrityksen maine (Aula & Heinonen 2002: 250).

Onhan tämä kerrottu -harha

Toimitusjohtaja Helena Åhman sanoo, että yrityksissä vallitsee usein harha siitä, että asia on jo kerrottu. Vaikka tämä olisi jo kerrottu yhdessä tilaisuudessa tai tiedote laitettu intraan, se ei tarkoita, että asia olisi omaksuttu. Toinen kuvitelma on, että viestintä on tilaisuus tai tapahtuma, vaikka kyseessä on jatkuva prosessi. (Poikolainen 2006: 2 - 3)

Sisäistä vai ulkoista PR:ää?

Vaikka Joensuun näkökulma on työyhteisön sisäisessä viestinnässä, hänen esittämänsä kysymykset haastavat yhtäläillä yrityksen ulkoista kuvaa. Tehdävät ja tavoitteet ovat uudistumisen edessä: miten sitoutumista voidaan tavoitella nykyisessä toimintaympäristössä? Miten työntekijät voivat sisäistää organisaation arvot, jos jokainen työskentelee lähinnä itsensä kehittämiseksi ja työvoima vaihtuu jatkuvasti? Miten organisaatio voi toteuttaa dialogista symmetristä viestintää kvartaalitalouden paineissa? (Joensuu 2006: 12)

Palkka on yksi tehokas tapa sitouttaa osaajia. Sillä ei kuitenkaan näytä olevan tekemistä viestintätyytyväisyyden kanssa (Juholin 2006:150). Tietointensiivisessä asiantuntijaorganisaatiossa prosessi itsessään ei pakota suoriutukseen, mutta hyvien tuotteiden suunnittelemisessa on olennaista vapaa yhteistyöhenkinen ilmapiiri, joka mahdollistaa luovan yhteistyön. Onnistunut tuote on ryhmän aikaansaama. Kilpailuhenkinen ilmapiiri vähentää hauskuutta ja luovuutta. (Tiensuu ym. 2004: 95 - 96)

3.1 TAMKIn viestintä organisaatiouudistuksessa

Tampereen ammattikorkeakoululla ei ole kirjattua viestintäsuunnitelmaa. Muutoksen yhteydessä ei tehty erityistä muutosviestinnän toteuttamis- ja seurantasuunnitelmaa.

3.1.1 Miten TAMKin valmentautuminen uudistukseen näkyi vuosikertomuksissa?

Organisaatiomuutoksen tulo näkyy toimintakertomuksissa rehtorin alkusaunoissa. Vuoden 2002 kertomuksessa rehtori kertoo OECD:n arvioinnin pohjalta tehdystä ammattikorkeakoulujen lainsäädännön uudistuksesta, jonka pohjalta ryhdytään ”tarvittaviin toimenpiteisiin, kuten esim. TAMKin hallinnon järjestämiseen ylläpitäjäorganisaatiossa”. Lisäksi rehtori mainitsee TAMKin hallituksen hyväksyneen strategiset suuntalinjat vuosille 2003 - 2012 strategian valmisteluprosessin pohjalta. (Toimintakertomus 2002)

”Toimintatapojen jatkuva kehittäminen on avainsana menestyksessä – myös silloin kun kaikki menee hyvin. Viime vuonna teimme laajan organisaatioselvityksen, jota jatketaan ydinprosessien mallintamisella.” (Toimintakertomus 2003)

Vuoden 2004 toimintakertomuksessa rehtori viittaa kirjoituksessaan, Näkökulmia TAMKin uudistamiseen, tulevaan muutokseen: ”Vahvistaaksemme toimintaedellytyksiämme olemme mallintaneet TAMKin neljä ydin prosessia, jotka ovat koulutus, tutkimus- ja kehitystoiminta, maksullinen palvelutoiminta sekä opettajakoulutus. TAMKin toimintatapoja ja organisaatiota on kehitetty tukemaan näitä ydinprosesseja. TAMK vastaa tulevaisuuden haasteisiin kehittämällä tasapainoisesti kaikkia neljää perustoiminta-aluetta.” (Toimintakertomus 2004)

Vuoden 2006 alussa ilmestyneessä vuoden 2005 toimintakertomuksessa rehtori totesi neljään ydinprosessiin keskittymisen lisäksi, että ”uudet toimintatavat ja menetelmät ovat vaatineet henkilöstöltä poikkeuksellisen paljon kehittämistä ja kouluttautumista”. Osoituksena uuden toimintatavan käyntiin lähtemisen onnistumisesta rehtori piti valmistuneiden määrää, joka olikin yli 25 % enemmän kuin vuonna 2004. (Toimintakertomus 2005)

Uusi organisaatio näkyy toimintakertomuksen sivuilla 6 – 7 tiivistettynä informaatiopakettina lukuina ja organisaatiokaaviona. Tutkintotavoitteinen koulutus, Täydennyskoulutus ja yrityspalvelut, Tutkimus- ja kehitystoiminta ja osaamiskeskukset esiintyvät seuraavilla aukeamilla. Teksti kertoo lähettävävetoisesti täsmällisesti nykytilanteen, mutta ei selitä eikä avaa merkityksiä muutoksen kannalta. muutoksia aikaisempaan.

3.1.2 TAMKin viestintätoimenpiteet

TAMKin viestintätoimenpiteiden pääpaino osui alkuvuoteen 2006, jolloin koko järjestelmä saatiin uudistuksen pariin. Muutos on viestitty monin eri tavoin ja kanavin:

- Esimiehet saivat organisaatioselvitykseen (Organisaatioselvitys 2003) perustuvaa koulutusta tammi-maaliskuussa 2005.
- Rehtorin tiedotustilaisuudet koko talolle sekä pienemmille ryhmille uu-

- distusprosessin eri vaiheissa, painottuen vuoden 2005 ajalle.
- Intranet Virtan sisäiset tiedotteet ja Organisaatiouudistus-tori, jotka ovat olleet niin opiskelijoiden kuin henkilöstön luettavissa. Virtassa avattiin organisaatiouudistukselle oma tori 5.10.2005.
 - Opinto-opas 2005 - 2006 kertoi organisaatorakenteen muuttumisesta. Tiedotus ja markkinointi tuottaa opiskelijoille suunnatut oppaat uuden mallin mukaisesti tilaajan eli koulutusprosessin toiveesta.
 - Henkilökuntaa varten tehtiin nelisivuinen esite, jossa kuvattiin ydinprosessit ja päätoiminnot organisaatiokaaviona sekä sanallisin selityksin.
 - Henkilöstölle suunnattu tiedotesarja Välähdys alkoi ilmestyä 30.1.2006 lähtien tarjoten välähdyksiä TAMKin toiminnoista ja henkilöistä. Kuu-kausittain ilmestyvän tiedotteen ensimmäisessä numerossa esittäytyi Johto ja hallinto. Välähdys julkaistaan intrassa ja tieto uudesta numerosta lähetetään linkkinä sähköpostitse koko henkilöstölle.
 - Perehdytysopas uudelle TAMKilaiselle valmistui keväällä 2006. Intra- ta ladattavaan oppaaseen on kerätty talon käytäntöihin ja työsuhteeseen liittyviä perusasioita. Oppaan liitteinä ovat Muistilista perehdyttäjälle ja Perehdytyslomake uudelle työntekijälle.
 - Visuaalinen ilme uudistui vuoden 2006 alussa. Graafista ohjeistusta ei ole laadittu, vaan tiedottaja antaa ohjeistuksen tapauskohtaisesti.
 - Uuden organisaation myötä TAMKin kotisivut uusittiin uutta organisaatiota vastaaviksi. Toteutus valmistui lokakuussa 2005.

Viestintä elää muutoksen mukana

TAMKin uudet suomen ja englanninkieliset yleisesitteet valmistuvat joulukuussa 2006 ja tammikuussa 2007.

Intranet uudistuu. Vuoden 2006 alussa otetaan käyttöön uusi intra, jonka arkkitehtuuri poikkeaa täysin nyt käytössä olevasta. Nykyinen rakenne ei vastaa opiskelijoiden eikä henkilökunnan tarpeisiin koulutus ja organisaatiarakenteiden muututtua.

TAMKin tietokonekeskuksessa on kehitteillä sähköinen henkilökortti.

TAMKin www-sivut uusitaan kokonaan vuoden 2007 aikana. Sivut hyödyntävät uusinta viestintäteknologiaa. Tarkoitus on saada kaikki koulutusohjelmat TAMKin *katon alle*.

Englanninkielisten www-sivujen uusimiselle on ollut painetta kansainvälisyydessä toimintaympäristössä. Nykyiset sivut ovat melko suppeat. Uusilla sivuilla TAMKin koulutustarjonta ja muut toiminnot tulevat näkyviin laajemmin.

Laajamittaisen kotisivuprojektin odotetaan valmistuvan vuoden 2007 loppupuolella. Työryhmään kuuluvat tiedotussihteeri, talon uusi webmaster, eEDUn suunnittelija, Tietokonekeskuksen päällikkö ja viestinnän opiskelija sekä ulkopuolinen konsultti, joka suunnittelee arkkitehtuurin ja reitityksen.

Projektiryhmää vetää englannin kielen opettaja, jolla on kokemusta verkko-hankkeiden vetämisestä

Seuranta

TAMK seuraa ulkoista tiedotustaan toistaiseksi Webnewsmonitorin avulla. Erityistä muutoksen seuranta suunnitelmaa ei viestinnän osalta ole.

Muutoksen vaikutus tiedottajan työhön

Tiedottajan työtä organisaatiomuutos on helpottanut. Teija Pekkarisen mukaan viestinnän vastuujaoit ovat selkiytyneet. Erityisesti syyskauden 2005 alussa perustettu tiedotustiimin perustaminen on yhtenäistänyt toimintatapoja ja helpottanut tiedonkulkua toimintojen välillä. Ohjeistuksien jalkauttaminen on helpottunut. Aikaisemmin itsenäisesti toimineet yksiköt saavat myös kaipaamaansa tukea viestintään ja tiedotukseen.

TAMKin lehti-ilmoituksia varten annettu visuaalinen ohjeistus on yhtenäistänyt ja selkeyttänyt TAMKin näkyvyyttä. Samalla se on vähentänyt lehti-ilmoitusten tekemiseen käytettyä työmäärää.

Tiedotus ja markkinointi

Joulukuussa 2006, tiedotus ja markkinointi esittäytyvät henkilöstölle uudessa tiedotesarjassa. Tiedotus ja markkinointi vastaa TAMKin yhteisestä viestinnästä, sen koordinoinnista ja kehittämisestä. Tiedottajan ja tiedotussihteerin tehtäviin kuuluvat sisäinen tiedotus, osallistuminen yhteisten esitteiden, oppaiden, ilmoitusten ja vuosijulkaisujen tuottamiseen, toimintakertomus, www-sivut, lehdistötiedotteet, messujen ja muiden tilaisuuksien kalustus ja järjestelyt, suoramarkkinointi, valokuva-arkisto ja graafinen ohjeistus.

TAMKin toiminnot täydentävät yhteistä tiedotusta ja markkinointia omilla toimenpiteillään. Viestinnästä TAMKissa vastaa vararehtori. Tiedotus ja markkinointi antaa mahdollisuuden käytännön harjoittelun suorittamiseen noin kahdelle opiskelijalle vuosittain.

TAMKin tiedotustiimi kehittää ja yhtenäistää TAMKin tiedotusta ja markkinointia. Tiimi koostuu eri toimintojen tiedotusvastaavista. Yksi tiimin tähänastisista hedelmistä on henkilöstön tiedotesarja Välähdys. (Välähdys 12/2006)

4 Osaamisen markkinointi

Yhä useammat yritykset voidaan luokitella asiantuntijaorganisaatioiksi, myös Tampereen ammattikorkeakoulu on asiantuntijaorganisaatio. Osaaminen ja resurssit -tehtäväalueen noin 300 asiantuntijan joukko koostuu seitsemän osaamiskeskuksen sekä tietokonekeskuksen ja laboratoriopalveluiden asiantuntijoista ja opetushenkilökunnasta. Lakiin (351/2003) perustuvaa ammattikorkeakoulun soveltavaa tutkimus- ja kehitystoimintaa tehdään kiinteässä yhteydessä koulutustehtävään ja täydentäen alueen muiden toimijoiden tarjoamia palveluja.

Ammattikorkeakoulu on mielenkiintoisessa asemassa osaamisen kentässä. TAMK on ottanut erityisen aktiivisen roolin yhteistyössä peruskoulujen ja lukkioiden, ammattioppilaitosten, muiden ammattikorkeakoulujen, korkeakoulujen ja yliopistojen kanssa lujittamalla koulutus-, sekä tutkimus- ja kehitysyhteistyötä yritysten kanssa. Anturit ulottuvat niin koululaisiin, opiskeleviin ikäluokkiin kuin aikuisiin. Tämä mahdollistaa myös positiivisten kehien synnyttämisen ja syntymisen.

Peruskilpailukeinot

Markkinoinnin peruskilpailukeinot ovat tuote (*product*), hinta (*price*), jakelu (*place*) ja markkinointiviestintä (*promotion*). Tämä ”kotlerilainen” 4P-malli muodostaa *markkinointimixin*, jossa kaikkien tekijöiden tulee tukea toisiaan ja jossa markkinointiviestinnän tehtävä on kertoa kolmesta muusta P:stä: millainen tuote on, mistä sitä saa ja mihin hintaan. (mm. Vuokko 2003: 23, Lämsä & Uusitalo 2002: 100)).

Ammattikorkeakoulun kannalta haasteellisinta on osaamisen tuotteistaminen ja markkinointiviestintä. Julkishallinnollisena yksikkönä hinta on lähes merkityksetön kilpailukeino. TAMKin alueellinen saavutettavuus on hyvä, lisäksi asiantuntijat ovat valmiita jalkautumaan kentälle, kilpailuympäristö on pääosin jaettu ammattikorkeakoulujen kesken: PIRAMK palvelee Pirkanmaata ja TAMK Tamperetta.

Palveluiden markkinointi

Palvelujen markkinoinnissa markkinointimixiin lisätään *henkilöstö, prosessit ja fyysiset puitteet* sekä palvelutilanteessa läsnä olevat *muut asiakkaat ja asiakas itse*. Prosessinäkökulmasta yhteistyö organisaation eri toimijoiden kesken johtaa kykyyn tuottaa laadukas ja arvoa tuottava palvelu (Lämsä & Uusitalo 2002: 100).

Suhdemarkkinointi

Suhdemarkkinointiajattelun näkökulmasta 4P toimii operatiivisena näkökulmana suhdemarkkinointiin, joka taas on strateginen näkökulma. Suhdemarkkinointi on jossain määrin yleisempää organisaatioiden välisillä mark-

kinoilla (*business-to-business*), jotka ovat verkostomaiset ja ostaminen on ammattimaisempaa. Läheiset, vuorovaikutteiset ostaja-myyjä-suhteet ovat usein b-to-b-ympäristölle tyypillisiä ja markkinointiin osallistuu merkittävä osa koko organisaatiosta (mm. Albanese 2006, Helander 2005).

Asiakaslähtöinen ajattelu ja etenkin arvontuotantoajattelu markkinoinnissa ovat aiempaa tiiviimmin sitoneet organisaation eri prosessit toisiinsa. Prosessi koostuu kolmesta osasta: arvon valinta, arvon tuottaminen ja arvon viestiminen. Vaiheet linkittyvät toisiinsa arvoajattelun läpäistessä koko prosessin. Markkinointiviestinnän valintojen ja suunnittelun perustana ovat päätökset, jotka arvon valintavaiheessa tehdään. Markkinoinnissa kerrotaan markkinointiviestinnän avulla, mistä koko prosessi on lähtenyt liikkeelle: mitä haluamme olla ja kenelle. Tällöin pohdittavana ovat markkinointiviestinnän keinot tehtävään sopivat mahdollisuudet. (Vuokko 2003: 24 – 25).

4C-malli

Nando Malmelin ja Jukka Hakala (2005: 157) esittävät, että 4P-malli on aikansa tuote, eikä se vastaa mielikuvayhteiskunnan olosuhteita vaikka P-kirjaimien määrää ja sisältöjä aikojen saatossa on muutettu. Heidän mielestään Robert Lauterbornin 4C-malli on toistaiseksi onnistunein. Kotlerin mallin ulottuvuuksien vastinparit ovat *Consumer* (Product), *Cost* (Price), *Convenience* (Place) ja *Communication* (Promotion). Mallin mukaan on tärkeää miettiä kuluttajaa ja hänen toiveitaan, kuluttajalle tuotteen käytöstä aiheutuvia kustannuksia (rahaa, aikaa), ostamisen helppoutta sekä viestintää.

4.1 Osaaminen

Useimpien yritysten menestys perustuu ihmisten osaamisen. Pentti Sydänmaanlakan (2004: 232) mukaan osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa. Prosessit, toimintatavat ja kulttuuri ovat organisaation osaamista. Uutta osaamista syntyy, kun organisaatiolla on kyky oppia, eli, uusiutua muuttamalla arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan.. Uusiutuminen on valmiutta jatkuvaan osaamisen hankkimiseen ja sen välittömään hyödyntämiseen.

Osaamisen johtaminen tarkoittaa organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista lähtöisin olevaa ydinosamisen ja muun tarvittavan osaamisen määrittelyä (Sydänmaanlakka 2004: 232). Tutkimusten mukaan asiantuntijat motivoituvat eniten mahdollisuudesta omien kykyjensä (*competency*) käyttöön. (Kulmala 2005: 92)

Johtajuusbarometri 2007 kertoo johtajien olevan huolissaan osaajien löytymisestä, mutta ei sitä, millaisesta osaamisesta yrityksillä on eniten pulaa. Vahva tuntuma kertoo kansainvälisten liiketoimintaosaajien kovasta kysynnästä ja vaivaavasta hyvien myyntimiehien kroonisesta pulasta. Monella alalla henkilökohtaisen myyntityön merkitys on suuri. (Pennanen 2006: 15 -

17)

Myyntityö vaatii kehittyvää osaamista ja myös asiantuntijoilta edellytetään yrittäjämäistä asennetta. Työelämä korostaa *moniosaamista*. Menestys tulee enenevässä määrin edellyttämään myös *aplikaatio-osaamista* eli kykyä soveltaa asiantuntemusta eri tilanteisiin. Jatkossa asiantuntijoilta odotettaneen entistä kovempaa tuloksetekokykyä. Jotta osaaminen ja palvelut saadaan tarjottua asiakkaalle, eri alojen asiantuntijat on saatava tekemään tiimityötä. Tiimityö taas on haaste siksi, ettei omassa päässä olevaa osaamista ei perinteisesti ole haluttu jakaa. (Joensuu 2005: 119, 123, 125)

4.1.1 Osaamisen tuotteistaminen

Asiantuntijoiden johtaminen edellyttää keskustelua. Toiminta on koordinoitava keskinäisellä sovittelemisellä ja toisaalta yhteisillä maailmankuvilla: mikä on se business-alue, jolla toimitaan; mitkä ovat ne asiat, joilla kilpailaan; mikä on se jalostusarvo, jota asiakkaalle tarjotaan. (Joensuu 2005: 119)

Miten osaamista voidaan kehittää, tuottaa, toimittaa, markkinoida ja kuluttaa? Asiantuntemuksella ei ole erityistä arvoa, ellei sitä pysty jakamaan muiden hyödyksi. Vasta myynti- ja markkinointikelpoisena ammattitaito alkaa tuottaa hyötyä asiakkaalle (Partanen 2006).

Osaamisen tuotteistamiseen pätevät pitkälle palvelun tuotteistamisen periaatteet. Asiantuntijuus on palvelutuote. Palvelun kehittäminen monista osista koostuvana kerroksellisena kokonaisuutena on palvelun tuotteistamista. Lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeiden tunteminen ja tavoiteltu asema asiakkaan mielessä. Nämä ilmaistaan liikeideana, jossa määritellään tavoitellut kohderyhmät, niiden tarpeet ja arvostamat kokemukset. Palvelun ollessa kyseessä eritellään palvelun sisältö, miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan käytännössä. (Lämsä & Uusitalo 2002: 100–101)

Palvelutarjonnan kolme ulottuvuutta ovat ydinpalvelu tai -tuote, lisäpalvelut ja mielikuva. Palvelun tuotteistaminen ja brandin rakentaminen on auttanut monia yrityksiä kasvamaan globaalisti tunnetuiksi tarinoiksi ja mielikuviksi. (Lämsä & Uusitalo 2002: 101, 107)

TAMK:n Täydennyskoulutus ja yrityspalvelut on tuotteistanut koulutus-, testaus- ja mittauspalvelut, kansainvälisen liiketoiminnan edistämisen ja alueellista kehitystä tukevat hankkeet.

”Toimintaa kehitettiin entistä asiakaslähtoisemmäksi. Palvelut ryhmiteltiin kahden pääasiakasryhmän, yksilön ja organisaation mukaan: 1) yksilöiden työelämävalmiuksien kehittäminen, 2) organisaation toiminnan kehittäminen. Palvelujen sisällölliseen kehittämiseen kiinnitettiin erityistä huomiota, minkä vuoksi solmittiin kehittämiskumppanuuksia erilaisten organisaatioi-

den kanssa. Avainhenkilöiden kehittämiskumppaneita ovat Tampereen kaupunki, Patria Oyj ja Finnair Oyj.” (Toimintakertomus 2005)

Jari Partasen Sissimarkkinointi-kirjan (2005) tuotteistamista käsittelevään 4. lukuun perustuva tuotteistajan pikaopas määrittelee tuotteistajan tärkeimmäksi tavoitteeksi muokata palveluista, hyödykkeistä tai niiden yhdistelmistä markkinointi- ja myyntikelpoinen täsmäratkaisu asiakkaan polttavaan ongelmaan.

Partasen (2005) mukaan tuotteistamatta jättämisestä seuraa viestinnän ongelma: “Kun palvelua on vaikea kuvata, myös sen tuottamia hyötyjä on mahdoton kiteyttää selkokieliseksi. Markkinoija on silloin aseeton, oli hän kuinka sissihenkinen tahansa. Viesti jää väistämättä epämääräiseksi sanaheilinäksi, joka ei merkitse juuri kenellekään paljon mitään.”

4.1.2 Osaamisella erilaistuminen

Jack Troutin (2003) erilaistumisajattelu näkyy Partasen sissimarkkinoinnissa (2005). Troutin (2003: 87–96) askeleet erilaistumiseen ovat kilpailutilanteen ymmärtäminen, erilaistavan idean määrittely, erilaistavan idean uskottavaksi tekeminen ja maailman tekeminen tietoisiksi erilaistavasta ideasta.

Toisin sanoen kilpailuympäristön skannaus ja analysointi, liikeidean työstäminen liiketoimintasuunnitelmaksi, oman tarinan luominen ja lopulta sen kertominen muille – kaikki peittämättömällä logiikalla.

Osaaminen pitää asettaa laajempaan omaan kontekstiinsa suhteessa muihin osaajiin ja osaamisen tarjoajiin. Seuraavaksi pitää määritellä, mikä osaamisessa on erilaista kaikkiin muihin verrattuna (tähän ei käy laatu, luovuus tai uutuus) ja käytettävä sitä sen jälkeen asiakkaalle lankeavana etuna. Eron olemassa olo pitää todistaa ja havainnollistaa konkreettisesti ollakseen uskottava. Lopulta erilainen osaaminen täytyy tuoda esiin ja sen pitää ilmetä kaikessa viestinnässä. Mielikuva ratkaisee onko osaaminen elinvoimainen kilpailussa.

4.1.3 Osaamisen mittaaminen

Osaamisen ja oppimisen mittaamisen vaikeus lähtee osaltaan jo siitä, että ihmisen oppimisprosessin toimintaa ei ole pystytty täysin selvittämään. On mahdollista mitata esimerkiksi eri aihealueiden osaajien määrää organisaatiossa, mutta tämän laadullinen merkitys yrityksen menestymisessä on vaikea määritellä. (Kankkunen ym. 2005: 223 – 225) Lähtökohtaisesti on hyvä selvittää, mitä lisäarvoa mittarit ja itse mittaaminen tuovat ja millä motiiveilla mittaamista tehdään. Analyysi saavutuksista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin antaa vastauksia, mihin suuntaan ollaan menossa ja pitäisikö kurssia muuttaa, tavoitetaanko päämäärä toivotussa aikataulussa ja onko menetelmissä päämäärien saavuttamiseksi korjattavaa.

Kankkusen ym. (2005: 223 – 225) tekemän osaamisen johtamisen tutkimuksen mukaan osaamisstrategian puuttumisen vuoksi henkilöstön kehityssuunnitelmat eivät rakennu organisaation osaamistarpeiden pohjalta, eikä viestintää ja muutosvalmiuksia nähdä kriittisinä. Osaamisen johtamisesta puuttuvat usein projekti- ja/tai prosessijohtamisen tunnusmerkit. Aloitusvaiheen jälkeiset askeleet ja virstapylväät on määritelty heikosti. Osaamisen kehittämisen ohjaus- ja tukiprosesseja ei ole resursoitu. Lisäksi osaamistyön käytännön implementoinnin roolit ja vastuut ovat jääneet määrittelemättä. He kysyvät, voisiko tässä olla alku käytännössä havaituille ongelmille.

Strategiaprosessien, mittaamisen ja viestinnän ongelmat heijastuvat tätä kautta myös osaamistyöhön ja sen hyödyllisyyteen kilpailukyvyyn perustana. Ylin johto näkee, että osaamistyön kehittäminen on osa esimiehen vastuu- aluetta ja uskottelee itselleen asian olevan kunnossa, osassa organisaatiota jopa yli resursoitu. Ylin johto kokee tutkimuksen mukaan olevansa vahvasti osaamistyön tukija, mutta muut vastaajat taas näkevät, että luulo on väärä. Ollaan juhlapuheiden tasolla. (Kankkunen ym. 2005: 223 – 225)

Tärkein tekijä, joka näyttää ajavan kohti osaamisen johtamista on eri puolilla organisaatiota olevan erilaisen osaamisen hyödyntäminen. Toiseksi tärkein tekijä on työmotivaation ja työssä jaksamisen parantaminen. Koska osaamisstrategia puuttuu, ollaanko tässä parantamassa pelkästään työmotivaatiota - väärillä aseilla. (Kankkunen ym. 2005: 223 – 225)

4.2 Markkinointiviestintä – viestinnän ja markkinoinnin integraatio

Markkinointiviestintä on viestinnän osa-alue, joka yleensä koordinoidaan muuhun viestintään, vaikka toteutusvastuu voi jakautua laajasti organisaatiossa. Yhteisön viestinnällinen näkemys ja painotukset vaikuttavat siihen, miten kiinteästi tai löyhästi viestinnän ammatillaiset osallistuvat markkinointiviestintään. Viestinnän ottaminen mukaan markkinointiin takaa ainakin sen, että tiedottaminen integroituu projektiin mukaan tarpeeksi varhaisessa vaiheessa voidakseen hoitaa tarvittavat media- ja sponsorioperaatiot. (Juholin 2006: 219 - 220)

Mikä on asiakaslehden, tai kuten tässä, esitteen, tarkoitus? Informoidaanko sidosryhmiä, markkinoidaanko tuotteita ja palveluja vai profiloidaanko yhteisöä? Kaikki tehtävät voivat olla mahdollisia, mutta painotus täytyy määrittellä. (Juholin 2006: 213)

Organisaation yleisesite tehdään kerran vuodessa tai joka toinen vuosi, niinpä se ei välitä ajankohtaisinformaatiota. Sen suurin merkitys on taustoittaminen ja kokonaiskuvan rakentaminen. Tyypillisesti sisältöalueeseen kuuluu yhteisön, sen toimintojen ja henkilöiden esittely. Ulkoisen ilmeen tulee näyttää organisaation yhtenäistä talotyyliä.

Tavoitekuva, eli millaisena organisaatio haluaa näyttäytyä ympäristölleen, on oltava sidoksissa visioon, liikeideaan, strategiaan ja arvoihin. Tarina on ikivanhatapa kertoa merkityksellisistä asioista yhteisön jäsenille. Tarina välittää hiljaista tietoa ja auttaa ymmärtämään monimutkaisia asioita. Kerronnassa nivoutuvat yhteen menneet, nykyhetki ja tulevaisuus, siinä on juoni ja henkilöitä. Tasoja on kaksi: se mitä kerrotaan ja se jonka lukija muokkaa ajatuksissaan aikaisempien tietojensa ja kokemuksensa pohjalta. Uskottava tarina syntyy vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Hyvä yritystarina on uskottava, haluttava ja ainutlaatuinen. (Juholin 2006: 77)

Tarinan tuottaminen ja kirjoittaminen ei ole helppoa. Hyvät yritykset valuvat hiekkaan kerta toisensa jälkeen. Tarinan tuottaminen edellyttää yhteistä näkemystä ja keskustelua. Yhdessä visuaalisen ilmeen kanssa nämä muodostavat viestinnän johtamisen ytimen ja luovat organisaation jäsenille yhteisymmärrystä. (Juholin 2006:78)

Viestinnän ja markkinoinnin integraatio

Nando Malmelinin ja Jukka Hakalan (2005: 24) mukaan mielikuvayhteiskunnassa ja sille tyypillisessä elämystaloudessa yritysten on maineensa ja menestyksensä nimissä luotava mahdollisimman myönteisiä käsityksiä kuluttajien mielissä.

Markkinoinnin käsite yhdistyy tuotteiden myymiseen, kun taas viestinnän käsite kattaa kaikki ne yrityksen ja kuluttajan väliset kontaktit, jotka osaltaan vaikuttavat kuluttajan yrityksestä tai sen tuotteista muodostamiin käsityksiin.

4.2.1 Vilkaistu taakse – ja tulevaisuuteen

Britt-Marie Ahnelt ja Monica Nicou (1991) ovat keränneet kirjaansa Osaamisen markkinointi tietointensiivisiä palveluja myyväille asiantuntijayritykselle seitsemän kilpailukeinoa: tiedon levittäminen, yhteysverkon luominen, viestintä, havainnollistaminen, aktiivinen asiakashankinta, asiakastuntemus ja imuohjautuva pätevyyskulttuuri.

Kirjassa käsitellään suurimmaksi osaksi suhteita perustuen Theodore Levitt'n kirjaan *Lysande marknadsföring* (1984) sekä verkostoja asiakastuntemusta Evert Gummessonin teoksiin (1979, 1984, 1989) nojautuen. Tekijät ovat kirjoittaneet kirjan todelliseen käytännön soveltamisen tarpeeseen ja ennustavat osuvasti, että ”suhteiden hoitamisesta tulee 90-luvun teema”.

Suhdemarkkinointiajattelu ja edellä esitetyt uudet mallit, kuten 4C, ovat osoittaneet heidän keinonsa lähtökohtaisesti oikeiksi, mutta hapuileviksi, ajattelun suunnanmuutoksen kynnyksellä. Käytännön työelämä on muuttunut 1990-luvun alusta teknologiakehityksen myötä niin paljon, ettei oppaasta ole suoranaisesti ohjekirjaksi nykyisessä työympäristössä.

Nykymarkkinoinnissa asiakas, kuluttaja, ja asiakkuuslähtöisyys ovat toiminnan lähtökohta. Asiakkuusajattelun keskeisimmät kulmakivet ovat arvo-tuotanto, tuotteen määrittely prosessiksi ja yrityksen määrittäminen vastuun kantajaksi prosessin kehittämisessä. Markkinoinnin perinteiset kilpailutekijät, kuten tuote ja jakelu (vrt. internet), ovat mielikuvataloudessa suurelta osin myös viestintää. Myös tuote voi perustua viestinnälliseen ideaan. Viestintä vaikuttaa myös tuotekehitykseen. (Malmelin & Hakala 2005: 157)

”Olennaista on se, että kuluttaja ei tee eroa yrityksen viestinnän ja markkinoinnin välillä. Siksi tätä eroa ei tulisi korostaa yrityksissäkään.” (Malmelin & Hakala 2005: 158)

4.3 Visuaalinen ilme

Visuaalinen ilme on perusviestien tai tarinan tasapuolinen kumppani yhteisöjen mielikuvan luomisessa ja vahvistamisessa. Se pitää sisällään tyylin, muodot ja värit. Se on yhteisön visuaalinen persoonallisuus, joka helpottaa sen tunnistamista ja muistamista. Mainonnan ja markkinointiviestinnän ammattilaiset kutsuvat tätä myös *visuaaliseksi identiteetiksi*. Linja luodaan vuosiksi eteenpäin, joten uuden linjan tunnetuksi tekeminen vie aikansa. Asiasta käytetään myös nimitystä *design management*. (Juholin 2006:85) Pyrkimyksenä on, että asiakkaat ja sidosryhmän tunnistavat organisaation sen julkaisujen visuaalisen ilmeen perusteella

Graafinen ohjeisto sisältää tarkat ohjeet mm. väreistä, logon eri käyttömahdollisuuksista ja fonttien käytöstä. Talotyyli perustuu yrityksen identiteettiin, jolla tarkoitetaan kaikkia niitä keinoja, joita yritys käyttää tehdäkseen itsensä tunnetuksi. Se välittää tietoa, jonka perusteella ihmiset tulkitsevat yrityksen olemusta.. Yritys voi itse luoda identiteetin näkyvät elementit, mutta imago syntyy käsityksenä identiteetistä. (Loiri & Juholin 2002: 129)

Painettu viestintä

Yrityksen julkaisuvalinnoissa erityyppisten julkaisujen jäsentäminen hierarkiaksi helpottaa julkaisujen ja niiden visuaalisuuden hallintaa. Julkaisu-hierarkian luomiseen liittyy myös julkaisutapojen vakiointi. Uuden julkaisun suunnittelua ja tuotantoa helpottaa tieto käytettävästä hierarkiatasosta. (Pohjola 2003: 161)

Painetun viestinnän keskeisimmät kanavat ovat lehdet ja julkaisut. Yleisin julkaisu on esite eri muodoissaan. Ulkoisen mielikuvan luomiseen ja markkinointiin liittyvät julkaisut poikkeavat sisäisistä sisällön lisäksi tuotanto- ja toteutustavoiltaan. (Pohjola 2003: 158 - 161)

Kuvakerronta

Kuvallinen viestintä on kuvan ja tekstin synteesiä, jossa tilanne ja aihe määrittelevät, kumpi on voimakkaampi.. Kuvan viesti tavoittaa vastaanottajan yleensä paremmin, koska sen vastaanottaminen ei vaadi yhtä paljon aktiivisuutta kuin sanallinen viesti, eikä sen ymmärtämiseen tarvita erityisvalmiuksia tai kielitaitoa.(Loiri & Juholin 2002: 52)

Leena Saraste sanoo, että katsojalta vaaditaan taitoa katsoa kuvaa, mutta hän huomauttaa edelleen, että tekijän on hyvä tietää vastaanottajan mahdollisuudet.

”Valokuva voi olla vastaanottajalle kuin tekijällekin vain ohikiitävä palanen kuvien massasta. Mutta se on myös tekijän ja katsojan kohtauspaikka, siihen latautuu merkityksiä. Kuva herättää toisia kuvia ja niiden mukana ajatuksia, muistoja, tunteita.” (Saraste 1996: 169)

Julkaisussa kuvan tehtävä on kokonaisilmeen jäsentäminen ja lukijan huomion kiinnittäminen aiheeseen. Symbolikuva tuo tekstiin uuden näkökulman ja pyrkii antamaan lukijalle ajattelemisen aihetta, lisämakua tai tunnelmia.. Kuvitus ei aina myöskään liity välittömästi sisältöön vaan täydentää taittoa ja painotuotteen visuaalista ilmettä.(Loiri & Juholin 2002: 53 - 54)

Kuvavalinnat

Kuvien sisällöt ja aiheet ovat tärkeimmät yrityksen tai tuotteen kuvamaailman luonteeseen vaikuttavat tekijät. Henkilöt, asut, miljöö, esineet ja kuvan tapahtumat luovat mielikuvia. Markkinointiviestinnässä paino on mielikuvaa luovissa kuvissa. (Pohjola 2003:190)

Kuva itsessään on aina viesti. Kuvavalinnat lähtevät sisällön tavoitteista ja terävöittävät tekstiä tai antavat sille oman ulottuvuutensa. Tilannekuvat viestivät toisenlaisia asioita kuin varta vasten rakennetut kuvat, vaikka aina lukija ei huomaa eroa. Asiayhteys määrittelee, millainen kuva tilanteeseen sopii. Kuvasuunnittelu ja ideointi vaativat harkintaa ja ammattitaitoa. (Loiri & Juholin 2002: 54)

Tietyn aihealueen kuvastoa kannattaa tutkia oman kuvasuunnitteluprosessin alussa. Ammattikuvaajien ja -kuvittajien käyttämisestä on apua, joten on suotavaa ja lopulta kustannuksia säästävää ottaa heidät mukaan prosessiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Joskus on jopa tarvetta *benchmarkta*, eli tutustua muissa organisaatioissa noudatettaviin menettelytapoihin, miten kuvilla ilmaistaan abstrakteja asioita, kuten osaamista, yrittäjyyttä, laatua ja niin edelleen.

Väreistä

Värien valinta on aina viestinnän suunnittelua, jolloin suunnittelija tutustuu väri viestinnän vaikutustavoitteisiin ja kohderyhmän taustoihin. Värit sinänsä eivät kannu mitään viestiä. Värien viestinnällinen merkitys syntyy toistojen ja

käyttötilanteiden mallinnoista aivoihin. On otettava huomioon, että väriä tarkastellaan aina jossain kontekstissa, jolloin sen ympäristö - vieressä olevat värit ja muodot sekä valaistus - vaikuttaa aina värin visuaaliseen ilmeeseen. (Huttunen 2004: 42, 138 – 140)

4.3.1 Design management

Design management, *muotoilujohtaminen*, tarkoittaa organisaation visuaalista kokonaisuutta, joka luo yrityksen visuaalisen imagon. Juha Pohjola (2003:29) selvittää Ilme- kirjassaan sanayhdistelmää seuraavasti: ”Design on panos, joka tekee ideasta teollisesti valmistettavan, se on suunnittelua, joka antaa luovuuden tuottamalle idealle hallittavan muodon – muodon, joka on toimiva ja käyttöön sopiva visuaalisen miellyttävyyden ohella. Design on valikoivaa ja soveltavaa, ei sinänsä luovaa. Design on taloutta. Management-sanan merkitysalue on englannissa laaja. - - -yhdistelmässä management tarkoittaaakin enemmän hoitamista tai hallitsemista.”

Design management on *liiketoiminnan muotokulttuuri*, joka pitää sisällään tunnettavuuden, toimivuuden ja muistettavuuden. Sen toimintakenttää on yleensä jaettu viestintään, tuotteeseen, ympäristöön ja tapaan toimia. (Pohjola 2003: 30)

Design management syntyy logon, tunnusvärin ja typografian kokonaisuudesta. Design management luo yrityskuvan eli imagon - nimikorteista toimintoihin ja autoihin, esitteistä esittelykansioihin, messuosastoihin ja kirjepohjiin.

Juha Pohjola (2003:151) on kerännyt käytännön suunnittelun yhteydessä esiin tulleita visuaalisia elementtejä ja niiden käyttötavat taulukoksi (Liite 3). Elementtejä käyttäen saadaan aikaiseksi visuaalista yhtenäisyyttä sovelusten välille.

4.3.2 TAMKin uusi graafinen ilme

Tampereen ammattikorkeakoulu tilasi syksyllä 2005 mainostoimisto My-Medialta organisaatiolleen uuden visuaalisen ilmeen, jonka ensimmäinen versio (10.2.2006, CD-levyn sisältö logoja ja raakamalli esitetaitosta) saatiin käyttöön esitettä tehdessä. Mainostoimisto Atomi sovelsi saamaansa aineistoa Yhteytesi osaamiseen -esitteessä. Ohjeistusta graafisen ilmeen käytölle ei ollut, joten esitteessä käytettyyn visuaaliseen ilmeeseen päädyttiin kokeilujen kautta. Ensimmäinen varsinainen uuden ilmeen mukainen tuote oli esitteen kanssa samoihin aikoihin valmistunut folder-kansiomalli, esitemalli ja ilmoituspohjat (Liitteet 4 - 6).

Tiedottaja Anne Aution (24.11.2006) mukaan vuoden 2006 kuluessa syntynyt käyttökokemus osoittaa, että esitetaiton aaltoelementti on liian raskas ja

koko rakenteen tulisi olla yksinkertaisempi toimiakseen. Siksi myös talotyölin ohjeistuksen kirjoittamisesta ns. *raamatuksi* luovuttiin. Logolle on olemassa värikoodisto, jossa ei uudessa ilmeessäkään tapahtunut muutoksia. Intranetissa on henkilöstön käyttöön olemassa muun muassa Powerpoint-diapohjat.

TAMK on vuoden 2007 aikana ottamassa käyttöön niin kutsutun esiteautomaatin, jonka tarkoituksena olisi helpottaa kopioimalla valmistettavien ja muiden usein päivitystä tarvitsevien ja pienten painosmäärien esitteiden tekemistä.

TAMKin uusi ilme, logot, ilmoituspohjat ja esitemallit, löytyvät TAMKissa Palladiumilta tiedotustiimin Titi-kansiosta.

5 Asiakasrajapinta viestinnän näkökulmasta

Organisaation mainetta, asiakassuhteita ja yhteistyökumppaneiden luottamusta pidetään yllä suhdetoimintaviestinnän avulla. Mainepääoman on siten ulkoisen tiedottamisen tärkein tehtävä (Lehtonen 2000: 204).

Integroidun viestintäajattelun pääteesi on, että organisaatio puhuu asiakkaalle samaa kieltä kaikilla tasoillaan. Mitä useampia kontaktinottajia organisaatiosta on asiakkaaseen päin, sitä tärkeämpi on varmistaa viestin yhteneväisyys. Mitä rätätälöidympiä asiakkaalle myytävät tuotteet tai palvelut ovat, sitä tärkeämpää on luottamus ja henkilökohtainen kontakti. Asiakkuus voi olla vain yhden kontaktin varassa, jos kontakti halutaan varmistaa, se vaatii pitkäjänteisen työn sisäänajovaiheessa. Henkilökohtaiset kontaktit voivat olla erittäin lujia ja kilpailijan voi olla mahdoton päästä vaikuttamaan suhteen väliin. Toisaalta henkilökohtaisuus tekee suhteesta helposti haavoittuvan, jos luottamukseen tulee ryppy.

Ammattikorkeakoulun asiakasrajapintaa yritysten suuntaan ovat suhdetoiminnan lisäksi erilaiset rajapintatoiminnot, kuten yrityshautomot ja neuvonta- ja rahoitusjärjestelmät. Seututalouden kannalta myös Tampereen ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen päätehtävä on tutkimus, opetus, tiedon ja osaamisen synnyttäminen ja siirto. Niiltä odotetaan myös alueellista vaikuttavuutta: suoria vaikutuksia tutkimus- ja kehittämistyössä yritysten ja julkisten organisaatioiden kanssa. Tätä tuetaan yrittäjäyysopetuksella, suuntaamalla tutkimusta, tarjoamalla resursseja ja toimintaympäristöjä. (Laukkanen 2006: 116 - 117)

Esitteen kohderyhmäksi määriteltiin ulkoiset sidosryhmät, joille tuli esitellä TAMK:n hallitsemaa osaamista. Esitteen tavoite on tutustuttaa lukija TAMK:n seitsemään osaamiskeskukseen ja laboratoriopalveluihin. Opetusministeriön määrittelemä ammattikorkeakoulun kolmoisrooli (Ammattikorkeakoululaki 351/2003) kouluttajana, tutkimus- ja kehittämistyön toimijana sekä alueellisen vaikuttajan roolissa määrittää esitteen kohderyhmää tai kohderyhmiä, joita kutsun tässä yhteisesti asiakkaiksi..

TAMK:n asiakkaita ovat

- toiset ammattikorkeakoulut, tiedekorkeakoulut, tutkimuslaitokset ja yliopistot
- tutkimus- ja kehitysyhteistyötä tehneet ja mahdolliset uudet yrityskumppanit
- alueelliset vaikuttajat, julkisyhteisöt ja rahoitustahot.

5.1 Asiakkuusosaaminen

Asiakkuusosaamisella tarkoitetaan laadullista näkökulmaa asiakasymmärrykseen, eli, kuinka hyvin hallitaan yhteistyö asiakkaan kanssa (Mattinen 2006: 17, 249).

Hannu Mattinen haastaa kirjassaan *Asiakkuusosaaminen* (2006) kysymään asiakkaan päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä, markkinointiviestinnän vaikutuksia asiakkaan päätöksen tekoon, asiakkaan tiedonhaun kanavia, tärkeimpiä syitä asiakkaana pysymiseen. Oppimisen kannalta olisi tärkeää tietää, miksi asiakas vastaa lopulta ei, vaikka myönteinen päätös oli lähellä, tai, miksi tyytyväinen asiakas siirtyy yhteistyöhön kilpailijan kanssa.

Asiakkaiden tavasta ajatella ja toimia asiakasrajapinnassa voi olla paljonkin tietoa, mutta ymmärrys jää vaille toimintaa, koska sen tulkinnalle ei ole aikaa eikä toimintatapaa (Mattinen 2006:33).

Asiakkaat muodostavat käsityksensä asiakkuuden arvosta eritasoilla eri tavoin. Asiakaskohtaamistasolla asiakasta kiinnostaa lähinnä kohtaamistilanteen sujuvuus. Asiakkuustasolla arvioinnin kohteeksi joutuu suhteen kokonaisuus: arvontuotannon tuntemus, kykyyn toteuttaa asiakkaan tärkeimmät tavoitteet, apu suhteessa omiin asiakkaisiin, laatutaso suhteessa panokseen. Toimittajan arvioinnin kohteena on kilpailukyvyyn lisäksi kuinka tukea asiakkaan pyrkimystä luoda arvoa tämän omille asiakkailleen ja auttaa tavoitteen saavuttamisessa. (Storbacka ym. 2003: 112 – 113)

Asiakkaan ymmärtäminen edellyttää asiakkaan *kuuntelemista*, asiakkaan kanssa *viestimistä* ja asiakkaan *valmentamista*, jotta ymmärrettäisiin asiakkaan ehtoja onnistuneelle asiakkuudelle. Kuuntelu (keskustelu, kanssakäyminen ja sosiaaliset taidot asiakkaan kanssa), osaamisen kehittämissohjelmat ja simulointi muodostavat johdonmukaisen kehittämisen ketjun, josta tuloksena on kilpailuetuja. (Mattinen 2006: 235 - 236).

Asiakas- ja sidosryhmäviestintä

Viestintä ja markkinointi väen haasteena on olla ja päästä lähelle johtoa ja sisälle johdon tapaan ajatella ja hoitaa asiakkuuksia. Näkemällä ja kuuntelemalla sekä asiakkaan että johdon tavoitteet viestintä voi tukea näitä päämääriä viestinnän eri keinoja käyttämällä luovasti ja tehokkaasti.

Sidosryhmien kiinnostuksenkohteet ja toiminnan motiivit voivat olla hyvin erilaisia sen mukaan, millainen suhde niillä on organisaatioon ja vaihtelevat rutiininomaisesta tiedonsaannista vaikuttamiseen (Juholin 2006:203 - 204). Työntekijät myös luovuttavat tietoaan organisaatiosta asiakkaan käyttöön. Yhteisö voi itse pyrkiä vaikuttamaan ympäristöönsä, jolloin puhutaan lobbauksesta, joka on nopeasti kasvava viestintäammattilaisten ryhmä (Juholin 2006: 204).

	<p>Organisaatioiden viestintäammattilaiset ottavat vastuulleen joitakin sidosryhmiä, kuten toimittajat. Tavallisinta kuitenkin on tiedottajien osallistuminen sidosryhmäviestinnän keinojen ja välineiden suunnitteluun ja tuottamiseen, esimerkiksi tilaisuuksien järjestämiseen, asiakaslehden ja erilaisten julkaisujen toimittamiseen sekä www-sivujen tuottamiseen ja ylläpitämiseen. (Juholin 2006: 205)</p>
Tavoitteet	<p>Asiakas- ja sidosryhmärajoissa toimiminen tai yhteistyö suhteista vastaavien ja niitä hoitavien kanssa on välttämätöntä sidosryhmälähtöisyyden ylläpitämiseksi. (Juholin 2006: 205)</p> <p>Sidosryhmäviestinnän tavoitteet määritellään viestinnän näkökulmasta kysymällä, miksi ja mistä syystä vuorovaikutusta yhteisön kanssa halutaan. Yleensä henkilöstö tarvitsee tietoa nähdäkseen oman roolinsa ja vaikutusmahdollisuuksia motivoituakseen ja sitoutuakseen. Asiakkaat puolestaan tarvitsevat tietoa tuotteista ja palveluista omien hankintapäätöksensä vuoksi. Keskusteluyhteyden rakentaminen on kiinni yhteisestä halusta (Juholin 2006: 208)</p>
Sisällöt	<p>Sidosryhmäanalyysin pitää antaa vastaus siihen, mitä viestitään. Vastaanottajia ei pidä sen enempää tukahduttaa liialla tiedoilla kuin jättää heitä epä-tietoisiksi heitä koskevista tai kiinnostavista tiedoista. Tähän liittyy myös tieto, miten asiakas haluaa tiedon saada. Jotkut arvostavat henkilökohtaista yhteydenottoa, mutta toiset voivat kokea sen ärsyttäväksi, kun asian hoitaminen voitaisiin tehdä riittävällä tehokkuudella muita välineitä käyttäen. Joskus sidosryhmäviestintä on luonteeltaan organisaation rutiineihin liittyvää päivittäisviestintää ja hoituu luontevasti kaiken lomassa, kun merkittävät tai ajankohtaiset asiat voidaan hoitaa keskittyneemmin oman suunnitelmansa mukaisesti projekteina. (Juholin 2006: 209 – 2110)</p>
Keinot	<p>Sidosryhmäviestinnän keinot ja kanavat voivat olla joko suoria tai välillisiä. Suoriin kuuluvat kaikki henkilökohtaiset kontaktit avointen ovien päivään asti ja välillisiin sähköiset viestintävälineet, kirjeet, printit, mainonta ja mediajulkisuus. Toimenkuvien mukaan suora yhteydenpito sidosryhmiin tapahtuu säännöllisesti tai satunnaisesti. Juholin korostaa suhteiden ylläpitämisen tärkeisiin sidosryhmiin olevan <i>oikeaa työtä</i>. Suhteita pitää vaalia ja antaa niille ansaittu arvo tehtävien hoitamisessa. (Juholin 2006: 210 - 211)</p> <p>Sidosryhmäanalyysi osoittaa, kuinka usein yhteydenotot tapahtuvat ja millä keinoilla. Voi paljastua, että jotkut ryhmät ovat tyystin unohtuneet agendalta. (Juholin 2006: 210)</p> <p>Viestinnän suunnittelun tarkoituksena on löytää oikeat ja optimaaliset käytännöt ja keinot kaikille ryhmille. Lähimpien sidosryhmien kohdalla kokonaisuus on usein selkeä, koska se on vastaanottajavetoista (<i>receiver driven</i>).</p>

Vastakohtaisesti julkaisujen, esitteiden ja lehtien tuottaminen niiden itsensä vuoksi, eikä vastaanottajan tarpeista lähtien on lähettäjävetoista (*sender driven*). (Juholin 2006: 211)

Organisaation strategioissa ja viestintästrategiassa määritellään tärkeimmät sidosryhmät, jotka edellyttävät suoraa viestintää ja kaikkein tärkeimpien kohdalla pyritään henkilökohtaisiin suhteisiin. Reagointivalmiutta edellyttäviä muutoksia voi tulla äkkiarvaamatta. (Juholin 2006: 211) Suurten sidosryhmien tavoittamiseksi käytetään välillisiä keinoja, joiden sisältöihin voidaan itse vaikuttaa (Juholin 2006: 212)

5.2 TAMKin sidosryhmäviestintä

Sidosryhmäsuhteiden suunnittelussa paras tapa toimia on yhdistää subjektiivinen, eli omaa asiantuntemusta hyödyntävä, ja objektiivinen, ulkopuolisella konsultilla teetetty, sidosryhmäanalyysi (Juholin 2006: 206).

TAMKin sidosryhmäviestinnän 21.12.2005 päivätty esiselvitys löytyy TAMKin Palladium-palvelimelta tiedotustiimin Titi-kansiosta ja intran asiakirjahakemistosta. Selvityksen ovat tehneet Pekka Putkinen ja Iisa Pajula, Ideatoimisto Putkinen & Rossi Oy.

Raportti koostuu kolmesta osasta. Ensimmäinen osa, TAMKin omakuva, kertoo, miten TAMK määrittelee itsensä omissa dokumenteissaan. Toinen osa, TAMK ja TAMKin Täydennyskoulutus imago tutkimuksessa, tarkastelee ammattikorkeakoulun imagoa ja erittelee sen vahvimpia ja heikoimpia imagotekijöitä. Kolmas on raportointiosa TAMKin sidosryhmien haastatteluiden osiosta ja sisältää myös SWOT-analyysin. (Putkinen & Pajula, 2005)

Vaikka TAMKilla on raportin mukaan paljon kehitettävää, sillä on ilmiselviä vahvuuksia. Tätä tutkimusta varten tehdyt haastattelut osoittavat todeksi TAMKin vahvan brandin ja hyvän imagon..

Elinkeinoelämän tarpeet TAMKin suuntaan ovat osaava työvoima, T&K-toimintaa sekä toimialasta tuotettu tieto ja tulevaisuuden näkymät (Putkinen & Pajula 2005).

TAMK toteuttaa sidosryhmäviestintäänsä vahvasti niin välillisesti kuin suoraa viestintää ja henkilökohtaisia suhteita hyödyntäen järjestämällä erilaisia tapaamisia, informaatiotilaisuuksia, koulutustilaisuuksia ja avointen ovien päiviä. TAMK opiskelijoineen osallistuu aktiivisesti koulutusalojen seminaareihin, messuille ja tapahtumiin. TAMK on kaikilla tasoillaan aktiivinen toimija Tampereella – monessa mukana.

5.3 Esite asiakas kohtaamistilanteessa

Esitteen tehtävä on olla asiakas kohtaamistilanteessa apuvälinen ja työkalu.

Esite toimii keskustelun tukena, muistin apuvälineenä, auttaa hahmottamaan kuvien esittämiä prosesseja ja kuvittaa toimintaympäristöä. Auttaa asiakasta pääsemään sisälle organisaatioon. Tämä toimii parhaiten silloin kun kuvat on otettu autenttisesti organisaation tiloissa ja niissä esiintyvät ihmiset ovat organisaatioissa toimivia henkilöitä.

Esitteen tärkein tehtävä on siinä, että se jää asiakkaalle tapaamisen jälkeen tukemaan myöhempää kontaktia. Esitteestä löytyvät kasvot ja yhteystiedot tapaamisen jälkeen (Halonen 2005).

Kaj Storbackan (2003: 114) mukaan asiakas kohtaamisen onnistumisessa on usein kyse sopivien työkalujen käyttömahdollisuudesta ja kyvystä viestiä niin, että asiakkaan odotuksia ja käyttäytymistä pystytään ohjaamaan asiakas kohtaamisen aikana. Storbacka viittaa tässä tietojärjestelmiin. Myös esite suunniteltuna tätä käyttötarkoitusta varten voi toimia tällaisena tietojärjestelmänä.

Varsinkin kun käyttäjän toimintaympäristö on uusi tai muutos siinä ei ole vakiintunut, kontaktoiva henkilö tarvitsee tukea viestiäkseen uuden tilanteen organisaation toivomalla tavalla.

Odotukset asiakas kohtaamisessa ovat korkealla tasolla. Storbacka (2003: 114) muistuttaa, että näissä tilanteissa epäonnistuminen on useimmiten merkki siitä, ettei onnistumisen edellytyksiä kohtaamisissa ole varmistettu.

Sähköisten tietojärjestelmien käyttö on usein mahdollista alati parempien teknologisten ratkaisujen avulla, mobiililaitteet mahdollistavat pääsyn talon verkkosivuille ja powerpoint-esityksiin lähes missä vain. Erityisesti jos ollaan organisaation omissa tiloissa, jolloin koko tilanne on hallittavissa.

Yritykset vaativat jalkautumista kentälle, ei vain täysvarusteltuihin toimistoihin ja kokoushuoneisiin vaan rakennustyömaille ja työmaakahviloihin. Kannettavatietokone ja kommunikaattorin näyttö eivät kaikissa sääoloissa toimi. Vaikka esite nuhraantuisi, repeilisi ja kastuisi, sen informaatio on yleensä luettavissa. Kontakteja hoidetaan myös matkustamisen aikana. Esite toimii, vaikka yhteys palvelimeen katkeaisi ja akku loppuisi.

Käyttömukavuuden kannalta voi olla miellyttävämpää esittää keski-ikäiselle yritysasiakkaalle A4-kokoinen, esteettisesti kaunis ja värikäs esite, jonka teksti on painettu kohtuullisen kokoisella fontilla.

Sisällön tulee esitteessä olla suunniteltu asiakastilanteita varten ja vastata asiakkaan kysymyksiin.

5.4 Asiakkaan muotokuva

Asiakkuuksiin liittyvässä tietämyksessä saattaa piillä TAMKin kriittiset menestystekijät (Mattinen 2006: 17). Siksi olisi tärkeä myös vertailla asiakaskokemuksia sisäisesti ja jakaa tietoa avainhenkilöiden välillä. Tietoa ja osaamista yhdistelemällä eri asiantuntijat voivat tarjota asiakkaalle jotain sellaista, mitä asiakas tarvitsee, mutta ei ole tullut ajatelleeksi tai kysyneeksi. Asiantuntijoiden tehtävä on kartoittaa asiakkaan tarpeita jo ennakkoon tulevaisuuteen luodaten.

Asiakkuuden arvo korkeakoulussa voi olla harjoituspaikan tarjoaminen, tutkintotyö eli opintojen vauhdittuminen, valmistuneiden opiskelijoiden sijoittuminen työelämään, ei pelkästään raha. Hyvät suhteet alumneihin, tunnettuus ja niin edelleen, vauhdittavat positiivista kehää. Arvon tuotanto korkeakoulumaailmassa ei ole suoraan verrattavissa yritysmaailmaan.

Seuraavassa on kaksi esimerkkiä TAMKin sidosryhmistä, tutkimus- ja kehitystoiminnan ja yrityspalvelujen asiakkaista, kansainvälisen TeliaSoneran myyntijohtaja Harri Viljanen ja Dekati Oy:n toimitusjohtaja Juha Tikkanen.

5.4.1 Asiakas: TeliaSonera Oyj

TeliaSonera on Pohjoismaiden ja Baltian alueen johtava televiestintäyrittäjä. Sonera ja Sonera Piste valittiin kilpailutuksen kautta hoitamaan Tampereen kaupungin puhelinliikenteen uudistamisen. Henkilöstön liikkuvuus lisääntyy, uudistuksen kautta tavoitettavuus tehostuu. Osa hallintokunnista, kuten TAMK ovat luopuneet lähes kaikista lankaliittymistä. (Sonerapiste asiakaslehti, Keskipiste 1/2006). Soneran myyntijohtaja Harri Viljanen antoi panoksensa asiakasrajapinnan kartoittamisessa. Viljanen on muun muassa Tampereen Kauppakamarin ICT-valiokunnan jäsen. Hänen kontaktinsa TAMKiin ovat Mikko Naukkarinen ja Jussi Ylänen.

Harri Viljanen sai Yhteystesi osaamiseen -esitteen etukäteen tutustuttavakseen pdf-versiona ja käteensä printtiversiön haastattelun yhteydessä 4.12.2006. Viljasen tarkastelutapa on tekstikeskeinen.

Saavutettavuus, mahdollisuudet, uskottavuus

”Esitteen lukemisen pitäisi innostaa ja saada aikaan päätös ottaa yhteyttä joko suoraan Arto Jokihaaraan tai Erkki Mäkiseen tai jonnekin sinne resurssinhallinta keskukseseen, mistä voi kysyä lisää ja mistä saisin lisätietoja. Myyvyttä on, miten meidät saa kiinni, mitä mahdollisuuksia tämä avaa ja, että ollaan uskottavia referenssien kautta. Viesti on selkeä: tätä korttia ei kannata jättää käyttämättä”, Harri Viljanen tiivistää.

Mitä asiakkaalle tarjotaan

Ensireaktiona Viljaselle tulee mieleen, että ”nämä kertovat vaan itsestään”. Hänestä teksti vaikuttaa pelkältä kehulta, jargonilta, joka aiheuttaa vastareaktion: ”Mulla ei ole aikaa tällaiseen. Minä haluan tietää, mitä minä tästä saan.”

Viljanen havainnollistaa ajatustaan kysymällä, että mitä se häntä lämmittää, jos jollain on rahaa ja hänellä ei. ”Silloin joku tarjoaa apuaan, miten rahaa, osaamista taikka mahdollisuuksia saataisiin minullekin, silloin se alkaa puhutella.”

”Myykö se, että kerrotaan, mitä meillä on, vai se, mitä mahdollisuuksia meidän kanssa voisi olla. Se on mun mielestä hyvä kysymys”, Viljanen provosoi.

”Mikä tämä *osre* sitten on? Minua ei kiinnosta sisäiset sihteerijärjestelyt. Tästä pitäisi tulla heti esiin, keneen otan yhteyttä. Pelkkä vaihteen tarjoaminen ei riitä. Päällikkö ei välttämättä ole aina se oikea henkilö mun kysymyksille, eikä aina pääse vastaamaan puheluihin.”

Organisaatiokaavio

Viljanen esittää, että organisaatiokaavion pitäisi toimia esitteen käyttöliittymänä. Sitä pitäisi myös avata. ”Tässä pitäisi myös esitellä sisäinen tilaaja-tuottajamalli, muuten tätä *oskejen* määrää on vaikea tajuta. Mulle TAMK on yksi osaamiskeskus.”

Osaamiskeskusten koko ihmetyttää Viljasta, pienessä ihmismäärässä osaamisen tasapaino on herkkä - tulee ja menee henkilökohtaisten ominaisuuksien mukana -, jos ei asiasta pidetä huolta jollain tavalla, esim. suunnitelmallisella rekrytoinnilla.

Osaamiskeskukset

Osaamiskeskuksista Viljaselle tulevat mieleen Esr-projektit ja valtava byrokratia sekä Hermian osaamiskeskusohjelma. Viljasen mielestä ”koko osaaminen ja osaamiskeskukset on jotenkin kulunut juttu”. Hän korostaa laatu- ja innovointipalkintojen esiin nostamisen merkitystä todellisen osaamisen todentajina.

”Maakunnallisista osaamiskeskuksista Oulu on noussut lumen ja jään keskeltä uuden teknologian osaamiskeskukseksi. Kateelliset tamperelaiset sanovat, että se on ainoastaan markkinoinnin tulos. Ne osaa tuoda osaamisen esille. Kukas sen kissan hännän nostaa, jos ei kissa itse. Tässäkin tapauksessa tuotokset ja tekemiset puhuvat puolestaan. Senpä takia näyttöjä pitää nostaa esiin, silloin ollaan vakavasti otettava yhteistyökumppani, eikä ajan haaskuuta. Yrityksissä ei kannata hypätä väärän hevosen selkään. Täytyy

valita mitä me yritysten sisälle tuodaan.”

Tekstin luotettavuus

Viljasen mieleen herää myös kysymys tekstin luotettavuudesta. ”Pitääkö tämä paikkansa? Onko kielikoulutustarpeita oikeasti kartoitettu?” Viljanen kysyy. Hän kaipaava konkreettista informaatiota, esimerkkien kautta, ”sitä myyvyyttä enemmän siltä kantilta, että tutkimuksen merkitys yrityksille tulisi enemmän esille”. Hyvänä Viljanen pitää, sitä, että ”Carita tuo esiin, että nämä ovat ihan oikeasti vienneet ihmisiä Hannoveriin, nyt mä uskon, että ne myös pärjää maailmalla.”

Kun mennään syvemmälle ja todellinen kiinnostus herää, niin antaako esite keinoja seuraavaan askeleeseen? Ja mitä kontaktilta on odotettavissa?

”Otan vaikka Caritaan yhteyttä, koska meille yritykseen tulisi yrittäjyysteema. Uskotaan yrittäjämäiseen asenteseen, pitää saada talouden perusteet hanksaan ja tietyt markkinoinnin perusprinsiipit. Soitanpa Caritalle, mitä se voisi tarjota meille. Tämä esite, tai sen yksi sivu ei sitä avaa.”

”Jos Carita lähettäisi tämän niin se voisi tietysti jo puhelimesta ja sitten saatteessa kertoa, mitä muuta ne tekevät. Täältä on löydetty Caritan osaaminen, heidän osaamiskeskusosaaminen on sitä, että täältä voisi löytyä apua.”

Preferensseistä ja referensseistä

Ydinosaamisten avaaminen on Viljasen mielestä tärkeintä, siihen liittyvät myös preferenssien esiintuominen ja referenssit sillä tasolla, mitä on saatu aikaiseksi. Referensseissä Viljasta ei kiinnosta kenen kanssa vaan mitä ja millä tuloksilla. ”Me emme lähde kimppaan mielellään sellaisen kanssa, joka on tehnyt hommia meidän kilpailijalle.”

Nokian nimeä käytetään referensseissä innokkaasti. Viljasen mielestä aina takaa ei löydy todellista näyttöä. Referensseissä pitäisi kertoa, minkä tyyppistä yhteistyötä on tehty. Nokia on vahva brandi ja sillä on hyvä maine. ”Sellainen kokonaisuus rakennetaan tekemisellä ja osaamisella, sieltä tulee kokoajan jotain uutta asiaa. Sama on meidän talon kanssa. Se perustuu valtavaan osaamiseen, mutta osaamista pitää jatkuvasti pönkittää, pitää innovoida ja tuoda markkinoille uusia asioita. Eikä niitä saisi hävetä. Kun on tehnyt jotain, se pitää kertoa muillekin. Ehkä joku myös keksii, että ’hei mä haluan ton’ ja siitä lähtee syntymään lisää liiketoimintaa”.

TAMKIn liiketalouden konsultointi tuotti K-Supermarket Länsitorille Suomen laatupalkinnon 2005. Vuonna 2006 kilpailua ei pystytty järjestämään, koska tarpeeksi laadukkaita kilpailijoita ei hakemusten perusteella löytynyt. ”Se on itse asiassa osaamisen tulos, se on arvostettu tekeminen, sillä on selkeästi ollut laadukkuutta, kun on saatu aikaan joku laatupalkinto, mutta se ei tule esitteessä esiin”, Viljanen ihmettelee.

Viljanen kysyy, eikö siinäkin ole ollut opiskelijat mukana. ”Substanssi on tullut sieltä heidän lapsiltaan, eli, siellä on osaaminen, on pyritty ohjaamaan, opettamaan, viemään sitä eteenpäin ja opinnäytetyöt ovat rakentaneet sen kokonaisuuden ja tuotos on tullut pitkälti siitä.”

Kohderyhmä

Viljasen mielestä jää epäselväksi, millaiselle lukijajoukolle esite on tehty ja keitä sillä tavoitellaan. Näkökulmista on ehkä muodostettu *mixi*, mutta painotus ei tule selväksi, onko esite suunnattu enemmän yhteistyökumppaniverkostolle, yritykset tai tulevat opettajat, luennoitsijat, asiantuntijat. Ongelmaksi hän näkee, että esite yrittää tarjota kaikille kaikkea ja silloin riskiksi muodostuu, että tuloksena on yleisesite, joka ei palvele oikeastaan ketään. Yritysyhteistyölle, sisäisille ryhmille ja opiskelijoille esite alkaa olla liian ympärilyövä. Näkökulma on liikaa henkilöstön näkökulma.

Merkitys Viljasen mukaan nousee lukijan huomioimisesta. Opiskelija hakee parasta opiskelupaikkaa, joka tarjoaa parhaat etenemismahdollisuudet sijoitautua työelämään. Koulutus pitää Viljasen mielestä nähdä investointina kaikissa elämän vaiheissa. ”Tässähän pitäisi myydä investointia. Tuohon kannattaa satsata aikaa ja rahaa. Jokaisen tätä lukevan pitää nähdä, että tuossa on meille tuottavuustekijä meille. Koulutus ei ole kuluerä vaan tuottavuustekijä”.

”Itse asiassa tulee mieleen, onko esite sittenkin tehty tulevia opiskelijoita silmällä pitäen: meillä on osaaminen, täällä olet hyvissä käsissä!”

Imago tehdään, brandi rakennetaan, maine ansaitaan (Pekka Aula)

Yrityksissä katsotaan työhönottotilanteessa tarkkaan, missä henkilö on opiskellut. ”Tässä tapauksessa TAMK tekee pohjatyön ja mielikuva, jonka TAMK on saanut aikaan luo myös mielikuvaa siitä, minkälaista porukkaa sieltä valmistuu. Jos sieltä tulee hyvää ainesta, se edes auttaa TAMK:n mainetta.”

”Meidän toimiala on suhteellisen nuori. Tietyistä opinahjoista tiedetään, että sieltä tulee hyvää väkeä. Silloin jo kysytäänkin, onko teillä sellaista osaamista tai taitoa tarjolla. Sellaista yhteistyötä on syytä pitää yllä.”

Maine

TAMKilla on hyvä maine ja Viljanen hyväksyy sen keuhut. ”Maine on sellainen, ettei tarvitse tyhjästä tempasta. Silloin kun kyseessä on uusi yritys, jolla ei ole mitään näyttöjä, mutta kehuu, retostelee, lupaa maat ja taivaat, ei välttämättä ole uskottava. Yritys, jolla taas olisi kerrottavaa, mutta uskoo, että hyvään maineeseensa, ei voi hyödyntää kaikkea olemassa olevaa imua.”

TAMKilla on 10 vuotta takana. Silloin voi olla jo aidosti ylpeä: on referens-

sejä ja näkemystä, muutamia tarinoita ja palkintoja. ”Enää ei kysytä, onko TAMK varteenotettava. Muutama oppilaitos on lyöty yhteen ja julistettu ammattikorkeakouluksi. Isommat ja vanhemmat korkeakoulut haukkuvat siitä, että ei se ole mikään korkeakoulu, vaan se on sitä ja tätä. Kauppi on kauppi vaikka vaihdat logon seinälle.”

”Sitä keskustelua ei TAMKin osalta tarvitse käydä. TAMK on sen kokoinen laitos ja sen verran näyttöä takana, että opiskelija ovat ylpeitä. Ainakin mediaopiskelijat. Nähtävästi se on ollut semmoinen kokemus ja elämys heille. On tultu muualtakin ja opiskeltu täällä. Tehdään laulu tai elokuva, mennään maailmalle ja ansaitaan miljoonia. Se, jolla on rahaa satoja tuhansia euroja voi sanoa, että ’mä oon opiskellu TAMKissa’. Se on jotain. Sellaisilla huomioilla on merkitystä.” Viljanen perää opiskelun tuloksia esiin, jotta lukija huomaa onnistumiset.

Ammattikorkeakoulukeskustelu

Yrityksissä seurataan keskustelua ammattikorkeakouluista ja niiden asemasta suhteessa perinteisiin korkeakouluihin. ”Oma mielikuva siitä on, että yliopisto, sanotaan ne humanistit ynnä muut, ovat erityisen tarkkoja heidän tutkimustyönsä arvostuksesta ja oikeasta yliopistoelämästä. Tekninen korkeakoulu selkeästi tuottaa enemmän käytännön läheistä osaamista. Ammattikorkeakouluista tulee tekijöitä. Se on oletama, en tiedä onko se totta.”

”Niitä on paljon, jotka ovat lukeneet ja tehneet. Mutta on myös niitä, jotka ovat lukeneet, mutta eivät tehneet asioita. Ikävä kyllä yrityksillä on kovin vaikea ottaa ihmisiä tänne opiskelemaan ja tukemaan opiskelua, mikä sinänsä on sääli.”

”Kaikilla ei ole aikaa ottaa harjoittelijoita, eikä aikaa ottaa opinnäytteiden tekijöitä. Saattaa käydä, ettei ole aikaa katsoa perään ja projektia seuraamaan tullut opiskelija puuhasteleekin tuolla jotain oman onnensa nojassa. Se on huono asia. Kaikille. Ehdottomasti. Sääli, että joku opiskelija ajattelee löytävänsä hyvän paikan ja että tuolla pääsee rakentamaan tulevaisuutta, tekemään opinnäytetyötään ja harjoitteluun ja sitten huomaakin, että se on, vähän karrikoiden, kahvin keittoa ja yhtiön Intraan tutustumista. Sitä varmasti jossain päin maailmaa sattuu.”

Opiskelijat ja valmistuneet

”Esitteen pitäisi myydä yrityksiin myös opiskelijat. Opiskelijat ovat se vilja, mitä TAMKissa on kylvetty. Vilja niitetään sillä, että saadaan opiskelijat maailmalle. Kysymys kuuluu, tuleeko täällä esille se osaava väki, miten ne sijoittautuvat, miten yritykset ovat ottaneet heidät vastaan ja yhteistyön hedelmät opinnäytteet ja muut.”

”Perheenisänä ajatellen on paljon mielenkiintoisempaa, miten se mun tytär pärjää ja menestyy koulussa ja on sosiaalisesti lahjakas. Tulevaisuutta me

olla myymässä. Vähän karrikoiden voisi sanoa, että oma peli on jo pelattu. Eikö pitäisi itse asiassa olla ylpeämpi siitä, että on saanut lapsensa maailmalle, että ne menestyvät ja pärjäävät hyvin. Se voisi olla se yksi mielenkiintoinen pointti kun haetaan sitä pihvilihaa.”

”Esimerkiksi ICT:stä pitäisi löytää oma juttunsa. Meneekö ne opiskelijat tonne giganttiin myymään PC:itä vai mitä ne tekee? Mihin ne oikein sijoitautuu? Uskottavuuskin tulee siitä, mitä on saatu aikaan.”

Jokaisella tunnetummalla opinahjolla on oma maineensa, joka leimaa sieltä valmistuneet. ”Hankenilaisista, Polin käyneistä tai Hervannan TTYläisistä on automaattinen mielikuva, että sieltähän on tultava hyvää materiaalia. Pitäisikö rohkeammin sanoa, mitä on saatu aikaan. Miten porukka sitoutuu työelämään? Hyödynnetäänkö niitä nimiä, jotka Taiteessa ja viestinnässä on opiskelleet? Siellähän on aika kovia nimiä suomalaisessa musiikissa ja viestintäkulttuurissa. Kerrotaanko missään, että nämäkin henkilöt ovat tulleet sieltä. Monessa yhteydessä nämä itse mainitsevat opiskelleensa Tampereen ammattikorkeakoulussa. Sillä tavalla talo voisi olla ylpeä tuotoksistaan.”

”Ajattele urheilijoita, mitaleilla ja saavutuksillaan ne rehentelee, eikä sillä, kuinka paljon ne treenaa, kuinka paljon ne on opiskelleet tai uhranneet aikaansa, rahaa ja ruokaa, että ne on päässeet siihen tulokseen. Arvostus tulee lopputuotoksesta, vaikka osaamista on varmasti missä tahansa.”

”Kun ajatellaan tällaista ammattikorkeakoulua, ei pitäisi edes epäillä, etteikö osaamista olisi. Eihän amk-statusta pitäisi saada, jos ei ole osaamista. On tiettyjä asioita, jotka ovat jo itsestään selviä. Tuotokset, merkittävät projektit, jotka tuo jotain, kertovat täällä syntyvän asioita.”

”Miten yrityshautomo on pärjännyt? Miten niille on käynyt? Onko ne lakanneet olemasta? Sekin on sellainen asia joka kannattaisi tuoda esiin täällä.”
 ”Entäs MBA-ohjelmat? Kuinka korkealla statuksella ne on.”

TAMKiin luennoimaan

Viljanen pohtii mahdollisuutta, jos häntä pyydetäisiin TAMKiin luennoimaan tai puhumaan. ”Silloin täytyy harkita a) onko mulla aikaa, koska se vapaa aika on mulle vielä kalliimpaa, b) jos mulle löytyy viiteriä sieltä ja haluaisin olla siinä projektissa mukana, c) voi näyttää hyvältä cv:ssä olla TAMKissa luennoitsijana.”

Asiantuntija, joka uhraa aikansa tai antaa oman asiantuntemuksensa TAMKin käyttöön, saa korvaukseksi palkkion. ”Verottaja pitää huolen, etteivät palkkiot ole taloudellisesti merkittäviä. Kyllä siitä haetaan muuta. Haetaan arvoa, että siellä kannattaa olla. Voin löytää sieltä mielenkiintoisia tuttavuuksia, mahdollisuuksia, opiskelijoita tai jotain muuta verkostoa. Jonkin verran tuttuja käy siellä luennoimassa, ne menee sinne myymään itseensä mutta samalla myös arvioi, ettei kannata lähteä kissanristiäisiin ellei siitä ole

aitoa hyötyä.”

Viljasen mielestä esitteen hyöty tulee viiteryhmästä. ”Se saattaa poikia mulle jotain tiettyjä asioita. Mutta jälleen korostan, että TAMK jo nimenä takaa sen, ettei tarvitse pelätä, millaiseen viitekehykseen on astumassa. Siinä mielessä brandi on onnistunut.”

Omista asiakkaista

Viljanen kertoo omasta asiakastilaisuudestaan esimerkin: ”Asiakas pysäytti esityksen ja sanoi, että ’hei, noinkin on kaikilla muillakin, nyt pitäis kaivaa ne erinomaisuudet tai merkitykset heille’, että ’nyt maalailu riittää, nyt ei ole aikaa siihen’. Esitteen kanssa muuten käy presisi samalla lailla, ei ole aikaa. Jos haluaa taustadataa, sitä kerkiää kaivamaan muualta. Netti tukee erinomaisesti.”

Esitteen tehtävä on avata merkitykset esiin heti. Korulauseiden ja oman jargonin pyörittely ei riitä, Viljanen korostaa, ”pitää löytyä täkyjä ja tieto onko tästä hyötyä juuri minulle”.

”Tiedät, miten urheiluihminen kulttuurisivujen kohdalla käyttäytyy ja toisin päin. Ihminen jaksaa lukea siitä, mistä on kiinnostunut tai kokee saavansa siitä jotakin. Kuka teki maalin, kuka syötti, oliko tuomari oikeassa vai väärässä, ja toinen saa kiksit siitä, kuinka ääni on ollu puhdas ja tunnelma lämmin.”

Koulutustarjonta

”Aikuiskoulutuksesta yritykset voisivat olla kiinnostuneita. Jos minulle tulisi kehityskeskustelussa ehdottamaan opiskelemaan lähtemistä se olisi hieno juttu. Yritykselle se on yksi tapa sitouttaa ja motivoida, ei anna palkankorotusta vaan antaakin motivointimahdollisuuksia eteenpäin. Joku kehittyy omassa työpaikassaan tai joku voi olla aidosti ylpeä siitä, että täältä lähtee hyvää porukkaa, koska tavallaan sen homman pitää pyöriä niin, muutenhan se vesi alkaa sammiossa mädätä. Vuodenkin koulutukseen kannattaa satsata muutama tonni, ennen kuin se palkan korotus, jolloin luonnollinen osaaminen kehittyy.”

”Kannattaisi tuoda esiin, mihin TAMK antaa mahdollisuuden: palkita, kehittää, antaa kehityspolkuja, löytää ja motivoida. Nuoriso ei ole kiinnostunut niinkään palkasta kuin työstä, jossa saa tehdä ja toteuttaa, joka innostaa ja motivoi. Siinä mielessä TAMK voisi olla auttamassa toteuttamaan opiskeleluta, löytämään uusia tehtäviä, kehittymään jossakin. Raha motivoi vaan vähän aikaa. Aika muuttuu ja osaamistaan tarvitsee päivittää aika-ajoin.”

Esittelytilaisuudet

”Osallistuin Kauppakamarin valiokunnan kanssa keväällä TAMKin tilaisuus-

teen. Tilaisuus oli hieno, mutta tilaaja-tuottajamallia ei siinäkään meille avattu. Oliko esite silloin olemassa? Miksei sitä jaettu?”

Reagointi palautteeseen

”Ole kriittinen lue tätä itse lisää, onko täällä se tuotos, mitä on saatu aikaan? Ollaanko siitä aidosti ylpeitä? Vai ollaanko tässä ylpeitä enemmänkin koulutuksesta ja opettajista ja tästä osaamiskeskusboomista?”

”Onko tarkoitus uusien esite, kun puhelinnumerot menevät nyt uusiksi?” Viljanen kysyy. ”Älkää tehkö sitä, että vaihdatte vain puhelinnumerot. Onko esitteen tarkoitus olla jatkossakin päälliköiden oma työkalu?”

TAMKilla pitää olla yleisesite, jossa kerrotaan, mitä TAMK on. Uudet esitteet valmistuvat vuoden vaihteessa. Samassa yhteydessä on mahdollisuus tarkastaa, mitä TAMKin esite kertoo ja miten tämä Yhteystesi osaamiseen -esite voi palvella sen rinnalla.

5.4.2 Asiakas: Dekati Oy

Tamperelaisen mittauslaitevalmistaja Dekati Oy:n liikevaihto vuonna 2004 oli 2,4 miljoonaa euroa ja työntekijöitä sillä on 28. Yrityksen tuotannosta lähes kaikki eli 90 % menee vientiin. Dekati Oy on kehittänyt pienhiukkasten mittauslaitteen ELPI:n (Electrical Low Pressure Impactor). Käytännössä ELPI on ollut ainoa pienhiukkasia reaaliaikaisesti mittaava laite markkinoilla. Koska laite on suunniteltu lähinnä tutkimuskäyttöön ja sillä on verrattain korkea hinta, ovat myydyt kappalemäärät olleet melko pieniä.

Anturipohjainen Auto Test -mittalaite on Dekatin uusi tuote autojen hiukaspäästöjen mittaamiseen. TAMKin kanssa hankkeessa tutkittiin ja kehitettiin ajoneuvojen mikrohiukaspäästöjen mittauslaitetta. Laitevalmistaja Dekati Oy:n kanssa kehitettiin pienhiukkasten mittaamiseen tarkoitettua analysaattoria, impaktoria. Hankkeessa tehtiin useita harjoitus- ja päättötöitä.

Miten esite jää edes pöydälle

Dekatin toimitusjohtaja Juha Tikkaselle tulleet esitteet kulkeutuvat yleensä välittömästi paperinkeräykseen. Jos esite jää pöydälle, se on hyvä merkki, sillä silloin siinä on ollut vahva viesti pyrkimyksestä yhteistyöhön yritysten kanssa. Juha Tikkanen sai Yhteystesi osaamiseen -esitteen sähköpostitse pdf-versiona ja tapaamisen yhteydessä käsiinsä selattavaksi. Puolituntisen keskustelun aikana esite rullautui tötteröksi kiireisen toimitusjohtajan käsissä.

”Mä olen rehellinen: Jos siellä on lause, että ’haemme rahoituksen yrityksen kanssa yhdessä’, silloin esite jää pöydälle. Kyllä tämä homma valitettavasti on aika rahaorientoitunutta. Me tehdään tutkimuslaitoksen kanssa mielellään yhteistyötä, mutta jos siitä joutuu maksamaan, niin viivataan yli. Tutkimus-

laitokseen, joka osallistuu rahoitukseen tai rahoituksen hankkimiseen, suh-
taudutaan vähän eri lailla”, Juha Tikkanen sanoo haastattelussa 5.12.2006.

Esite

Juha Tikkanen ei ole esitteiden ystävä. Kädessään olevaa esitettä selailtuaan Tikkanen toteaa yleisilmeen olevan oikein hyvä. Positiivisena hän pitää run-
sasta kuvien käyttöä.

Yleensä Tikkasen tulee vilkaistua esitteeseen, jos se ojennetaan käteen ja
esite tukee kasvokkain saatua informaatiota. Postitse lähetetyssä esitteessä
tulee olla mukana vähintään käyntikortti ja saatekirje.

Tikkanen toivoo, että esitteen teksti olisi lyhyt ja ytimekäs, eikä sisällä pien-
tä tekstiä. Sivulla saisi olla enintään 40 sanaa. ”Onko yrityksesi *kiinnostunut*
ulkoistamaan viestintäänsä tai *kustannustehokkaasta* viestinnästä?”, lyhyt
saatekirje. ei turhan montaa sanaa.

Esitteen sisältö

Tikkanen tuntee TAMKIn ydinosaamisen niiltä osin, kuin se koskee Dekatin
liiketoimintaa, joten siinä esite ei tuo Tikkaselle lisäarvoa. ”Organisaatiouu-
distus ja muut mitkä vaikuttaa sisäisiin rakenteisiin, ei kiinnosta. Kiinnostaa
vaan, mitä meille tarjotaan”, Tikkanen sanoo. Kilpailu on alalla kovaa. ison
amerikkalainen firman dominoidessa markkinoita.

Yksi kontakti

Tikkasella on yksi vahva kontakti TAMKIn suuntaan. ”Jarmo Liljan kanssa
hoidetaan kaikki suoraan. Puhelinsoittoa ei voita mikään. Mä hoidan kaikki
asiat aina puhelimella. Puhelinlasku on 2000 euroa kuussa”, Tikkanen sa-
noo.

Lilja on luottohenkilö, joka opettaa ja tekee TAMKissa tutkimustyötä.
Tikkasen mukaan Lilja hoitaa muut TAMKIn sisäiset kontaktit. Yritykseen
päin TAMKilla on vain yhdet kasvot.

Kontaktin luottamuksellisuus ja toimivuus on kohtalokkaan tärkeää. Lilja on
työskennellyt Dekatin palveluksessa vuoden verran ja tehnyt alaan liittyvää
tutkimusta. ”Se on molemminpuolisesti hyvä, oppii tuntemaan meidät ja saa
itse teollisuuskokemusta”, Tikkanen sanoo. Mikäli Lilja lähtisi TAMKista,
yhteydet taloon katkeaisivat. ”Se on tähän asti pelannut hyvin. Jos Lilja läh-
tisi muihin hommiin, siinä kävisi niin, että meidän yhteistyön TAMKIn
kanssa oleellisesti vähenisi. Mä pelkään, että siihen että se johtaisi. Ellei
uutta kaveria ajeta sisään niin, että muutos on rinnakkainen. Siinä ei esite
auta”, Tikkanen toteaa.

Nykytilanteessa Dekatissa koetaan mahdolliseksi ottaa itsekkin yhteyttä
TAMKiin päin. ”Me ollaan niin usein tekemisissä, ettei sitä edes koeta yh-
teydenottona. Jos meille soittaa TAMKista joku muu, mä sanon, että me

hoidetaan Liljan kanssa nää hommat.”

Jalkautuminen kentälle

Esitteen perusteella Tikkanen ei lähde rakentamaan yhteistyötä. ”Näitten kavereitten pitää itse ottaa yhteyttä yrityksiin ja jalkautua tänne kentälle. Tylyä, tylyä. Näin se vain on”, Tikkanen toteaa.

Yhteistyö TAMKIn kanssa

Juuri nyt, joulukuussa 2006, Dekatissa ei ole harjoittelijoita. Keväällä 2007 yritys saa TAMKIn kanssa yhteisen moottoridynamometrin, mikä tulee työllistämään opinnäytetyöntekijöitä. TAMK kasaa dynamometrin ja se maksetaan osittain TEKESin rahoituksella, joka on haettu yhdessä TAMKIn kanssa. Suunniteltu on alusta pitäen tehty yhteistyössä.

”TAMKilta tuli käymään useampi kaveri, joka kyseli vähän, mitkä meidän tarpeet ovat, ja sanottiin, että dynamometri me tarvitaan. Siitä se sitten lähti”, Tikkanen muistelee.

Tilaisuuksista

TAMK on järjestänyt Tikkasen mielestä hyviä tilaisuuksia ja niihin on osallistunut mukavasti väkeä. Hän antaa omat ohjeensa osallistumisen ehdoiksi: pitkään tilaisuuteen pitää sisältyä vähintään lounas ja kokkarit, ja lyhyeen kahvit ja kokkarit. Tikkanen kokee tilaisuuksien tärkeimmäksi anniksi vaamuotoisen keskustelun ja kontaktien luomisen.

TAMKiin luennoitsijaksi

Tikkanen kertoo, että jossain vaiheessa on pohdittu mahdollisuutta lähteä jakamaan tietoa ja osaamista Dekatista päin TAMKIn luokahuoneisiin. ”Ihan mielellään. Luulen, että useampikin täältä olisi valmis lähtemään”, Tikkanen pohtii.

”Jos siellä joku oppilas kyselee kokoajan ja saa hyviä numeroita, voisi kysäistä, onko tämä kiinnostunut kesätöistä”, Tikkanen selvittää motiiveja. Häntä motivoi myös tunnettuuden lisääntyminen. Luokallinen opiskelijoita saa tietoa yrityksestä ja samalla yritys voi toimia innostajana opiskelijoihin päin. Pitkällä tähtäimellä hyöty voi tulla myöhemmissä työelämäyhteyksissä. ”Vaikka kaupungin ympäristötoimessa päättäessään hiukkasten mittauksesta, ne voi sanoa tietävänsä yhden firman joka tekee näitä laitteita”, Tikkanen maalailee.

TAMKIn ja TTY:n opiskelijat

Teknisellä alalla ammattikorkeakoulun ja yliopiston ero Tikkanen määritelmän mukaan kärjistyy siihen, että TAMK on rutiinityötä ja TTY on innovatiivista työtä. ”TAMKIn kaverit tulevat suorittajiksi, kun taas TTY:n ka-

verit itse miettivät, suunnittelevat ja innovoivat.”

Teknillisen yliopiston kehitystyö on paljon pitkäjänteisempää ja hyödyntää opinnäytetöiden muodossa. Dekatin ja TTY:n yhteistyö on tiivistä ja mittasuhteiltaan paljon laajempaa kuin TAMKin kanssa.

Toimitusjohtajaa miellyttää TTY:n opiskelijoiden kyky toimia itsenäisesti, jolloin kuukausipalaverit riittävät työskentelyn etenemiseen. ”En jaksa uskoa, että TAMKissa se riittäisi. Opettajilla ei ole siellä niin paljon aikaa. Pelkään, että kuukauden tauon jälkeen kaverit seisoo jakarit kädessä ihmetelemässä, mitä seuraavaksi tehdään, mitä nyt tapahtuu.”

”Voi olla että tämä uskomus on väärä, mutta tällainen kuva mulla on: se tehdään mitä yksityiskohtaisesti ohjeistetaan. Ehkä se on ammattikorkeakoulussa insinööriopiskelijan tehtävä. Ne haluavat tehdä huolellisesti sen, mitä tarkasti määritetään”, Tikkanen

Ammattikorkeakoulu, yliopisto ja yritys

Tikkanen pitää mahdollisena, jopa toivottavana, keskustelun aikana syntyneitä ajatusta ammattikorkeakoulun, yliopiston ja yrityksen muodostamasta oppimisen positiivisesta kehästä. Esimerkkinä sovelluskohteesta Tikkanen heittää Dekatin ja erään suuren konsernin yhteishankkeen, jossa on paljon rutiinimittausta. ”TTY sanoo, ettei heitä rutiinimittaus kiinnosta. Se voisi olla TAMKille hyvä pala. Voisi onnistua varsin hyvin.”

Tikkanen arvelee, että koulujen välinen kisma voi hankaloittaa yhteistyötä, koska ”ne kuitenkin jossain määrin ehkä tappelee samasta rahasta”. Tikkanen epäilee, että TTY:llä on ”tiettyä kateutta kuinka TAMK sai aikanaan rahaa alkuvaiheessa ja he ehkä kokee, että se on heiltä pois.”

Suomen kokoisessa maassa ei Tikkanen mielestä kannata kilpailla keskenään, vaan hakea yhteistyömahdollisuuksia. Tikkanen näkisi myös Dekatin hyötyvän koulujen yhteistyöstä. ”Siinä mielessä tällainen tietoisuus TTY:n suuntaan voisi olla parempi kuin yrityksiin”, Tikkanen vinkkaa. Ja ihmettelee kuinka aikaisemmin ei ole tullut mieleen, että TAMK voisi tehdä mittaukset. ”Silloin se ei kuormittais TTY:tä ja TAMKissa kaveri valmistuisi, kun hommat jaettais: mittausraportti olisi TAMKin opiskelijan lopputyö ja mikä ei käytännössä TTY:llä riitä mihinkään”, Tikkanen innostuu ja toteaa ”jos tämä toimii käytännössä, niin sinä maksoit juuri käyntisi”. Haastattelukin toimii markkinointitapahtumana.

Tarpeita

Muunkinlaista yhteistyötarvetta yrityksestä löytyy. Dekatilla on suhteita media-alalle. Yritys tarvitsee esittelyjä, ei vain yritystoiminnasta vaan videomateriaalia webbi-käyttöön ja rompulla, siitä, miten mittalaitteita käytetään. ”Liikkuva kuva on ihan eri asia kuin valokuva ja teksti.”

6 Esitteen prosessikuvaus: ideasta käytäntöön ja käyttöön

”Jokainen organisaation automatisoitu puhelinvastaaja, jokainen organisaation visuaalinen kuva esitteissä ja mainoksissa, jokainen organisaation teko organisaatiossa ja organisaation ulkopuolella on viesti organisaation hyvyydestä ja onnellistavista vaikuttajista tai sitten niiden puutteesta. Todellinen onnellisuus asuu organisaation teoissa ja kokonaisilmeessä.” (Tiensuu ym. : 2004, 234)

6.1 Suunnittelun päälinjat

Organisaatiouudistus astui voimaan syyslukukauden alussa 2005. Koska perinteinen osasto- ja yksikköjako katosi, koulutusohjelmat erotettiin omiksi prosesseikseen ja opetus- ja asiantuntijahenkilökunta muodostui omaksi tehtäväalueekseen, tarvittiin organisaatiokaavion lisäksi ja ohelle konkreettinen näkymä osaamiskeskuksiin. Tilaaja-tuottajamalli piti saada näkyväksi.

Samalla yritettiin määrittellä, mitä on osaaminen, miten se jakautuu osaamiskeskuksista koulutusohjelmiin ja niiden välillä, mutta erityisesti, mitä lain määrittämä yhteistyö toimintaympäristön kanssa tarkoittaa osaamisen kannalta.

Vastaperustettujen osaamiskeskusten päälliköt yhdessä osaaminen ja resurssit -tehtäväalueen johtajan kanssa kokivat tarvitsevansa ”kättä pitempää” esitellessään ja myydessään osaamistaan yhteistyökumppaneille. Keväällä 2006 päätettiin tehdä ulkoisia sidosryhmiä varten Yhteytesi osaamiseen -esite.

Toimeksiantajan näkökulmasta työn tavoite oli tuoda organisaatiomuutoksen yhteydessä selkeyttä osaamiskeskusten rooliin ja tehtäviin ulkopuolisille sidosryhmille. ”Esite palveli myös kaikkia osaamiskeskusten päälliköitä siinä mielessä, että kaikkien piti heti alusta asti miettiä omaa rooliaan ja tehtäväkenttäänsä”, sanoo päällikkö Carita Prokki (24.11.2006).

Toimeksianto

Toteutettavalle esitteelle tarvittiin toimittaja, joka toimisi projektin päällikönä ja pitäisi langat koossa ja käsissään. Koordinointiin ei tilaajalla itsellään ollut resursseja käytettävissä. Tehtävään kuului kokonaisuuden koordinointi: tarpeiden hahmottaminen, kokonaisuuden ideointi ja hallinta, aineiston kerääminen ja tekijänoikeuksista sopiminen, tarjouspyynnöt, yhteistyö valokuvaajan (mm. kuvausten järjestäminen) ja mainostoimiston kanssa, yhteistyö talon sisällä (mm. uuden talotyylin huomioiminen) haastattelujen pohjalta tekstien kirjoittaminen, muokkaaminen ja tarkistuttaminen.

Toimeksiannon pohjaksi ei luonnollisesti ollut käytettävissä aikaisempaa osaamiskeskusten esitettä tai muuta TAMKIn uuden ilmeen ja organisaation mukaista esitettä, jonka arvioinnin pohjalta olisi esitettä voinut lähteä työstämään.

Jonkin verran selailtiin läpi kiinnostusta herättäneitä lehtiä ja esitteitä. Niistä haettiin lakkaefektejä, pintamateriaaleja ja kuvaideoita. Kilpailija-analyysiä suoritettiin käymällä läpi myös ammattikorkeakoulujen ja muiden korkeakoulujen yleisesitteitä.

Aikataulua määritteli toive, jonka mukaan materiaalit olisivat valmiita ennen talviloma-aikaa ja painossa talviloman aikana. Aikaa tekstien työstämiseen, valokuvaukseen ja demoversion hyväksymiseen oli noin neljä viikkoa.

Esitteen toimittaja ja valokuvaaja palkattiin tehtäviinsä. Tarjouspyynnöt mainostoimistolta ja painolta pyydettiin *liitteen 7* mukaisesti. Koska kustannukset jäivät alle kahden tuhannen euron, kilpailutusta ei tarvittu.

Esiteprojektin vaiheet kulkivat tässä projektissa kutakuinkin seuraavanlaisesti:

1. toimeksianto
2. tilausvahvistus, kirjallinen sopimus
3. tavoitteiden määrittely
4. teksti ja valokuvamateriaalien kartoitus
5. graafinen suunnittelu
6. sisällön suunnittelu ja haastattelujen tekeminen
7. valokuvaus
8. ehdotus visuaalisesta ilmeestä, rakenteesta ja sisällöstä
9. muutokset suunnitelmiin
10. sisällön tuotanto, kuvitus ja taitto, nimen keksiminen ja hyväksyminen
11. demoversio mainostoimistolta
12. muutokset kuvitukseen ja taittoon hyväksyntä
13. painotyön valvonta
14. toimitus tilaajalle

Tilaus

Tehtävänannon mukaan tuli esitellä osaaminen ja resurssit tehtäväalueen osaamiskeskukset sekä laboratoriopalvelut, jotka tarjoavat palveluja myös koulutusorganisaation ulkopuolelle. Tietokonekeskus kuuluu tehtäväalueeseen, mutta palvelee ainoastaan talon sisäisesti.

Esitteen tehtävänä oli antaa kasvot osaamiselle ja kuvata kunkin osaamiskeskuksen ydinosaamista, erityisosaamista ja asiantuntemusta. Lisävaatimuksina on laadukas tuntu, A4-koko, kokonaissivumäärä kansineen 12 sivua ja erottuvuus. Budjetti ja aikataulu määrittivät tehtävän raamit.

TAMKIn viestinnän asettamat ehdot

Tampereen ammattikorkeakoulun uusi graafinen ilme oli myös juuri valmistumisillaan ja sitä päätettiin soveltaa esitteen ulkoasussa, jotta TAMKIn visuaalinen viestintä saataisiin kautta linjan yhdistymään mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Visuaalisen ilmeen ensimmäinen versio (10.2.2006, CD-levyn sisältö logoja ja raakamalli esitetaitosta) saatiin käyttöön esitettä tehdessä. Mainostoimisto Atomi sovelsi saamaansa aineistoa Yhteytesi osaamiseen -esitteessä. Ohjeistusta graafisen ilmeen käytölle ei ollut, joten esitteessä käytettyyn visuaaliseen ilmeeseen päädyttiin kokeilujen kautta.

Työryhmä

Sisällöllinen hahmottaminen lähti keskusteluista toimeksiantajan edustajien johtaja Mikko Naukkarisen ja Liiketoiminta ja yrittäjyys osaamiskeskuksen päällikön Carita Prokkin kanssa. Käytävissä olivat valokuvaaja Susanna Lyly ja mainostoimisto Atomi.

Mainostoimisto

Tarjouspyyntöjen ja referenssien perusteella esitteen toteuttajaksi valittiin Mainostoimisto Atomi. Toimitusjohtaja Petri Halonen tuli suunnitteluun mukaan varsin nopeasti tiukan aikataulun vuoksi. Profiloitumisessa ulospäin pidettiin tärkeänä koota yhteen TAMKIn osaaminen sanoin ja kuvin. Asiakaskohtaamiset ovat merkittävä osa markkinointiviestintää, samoin asiakassuhteiden ylläpito ja hoito.

Painatus

Esitteen painatuksessa käytettiin tamperelaista Kirjapaino Öhrlingiä. Kannessa päätettiin kokeilla kirjapainon uutta koneellista kohdelakkausmenetelmää. Esite saatiin ulos painosta 27.3.2006 muutaman päivän viiveellä, koska lakkaus ei ollut kuivunut odotusten mukaisesti ja oli liimannut pinotut esitteet yhteen, niinpä painotyö jouduttiin tekemään uudelleen.

Lähtöajatus

Esitteelle halutut ulkomitat, A4, määrittivät kuvien käyttöä ja taittoa jo ideoinnin alkuvaiheessa. Aluksi lähdettiin siitä, että esitteen takasivu, joka sisältäisi yhteystiedot, olisi ollut irrotettavissa esimerkiksi muistitaululle. Toisena samansuuntaisena ideana oli, että esitteen alaosa olisi voinut leikata irti, jolloin suuret kuvat ja isompi teksti olisi jäänyt neliön muotoiseksi esitteeksi ja alaosa, joka olisi sisältänyt päällikön kuvan yhteystietoineen sekä osaamiskeskuksen nimen ja ydinosaamisalueet, olisi tullut taskuun sopiva vihkonen. Ratkaisu olisi lisännyt huomattavasti painokustannuksia ja suhteessa uuteen ilmeeseen toimivaa ratkaisua ei löytynyt.

Päällimmäisenä ideana oli laittaa päälliköt kasvoineen esille ja henkilöittää

osaaminen. Toiseksi kuvien haluttiin olevan talon sisältä. Kuvissa olevien henkilöiden toivottiin olevan osaamiskeskusten henkilökuntaa aidoissa ympäristöissä ydin- tai erityisosaamisensa parissa. Tässä haluttiin myös tehdä selkeä ero koulutusohjelmiin ja näyttää erityisesti henkilöresurssin osaaminen ilman opiskelijoita.

6.2 Kiinni yksityiskohtiin

Esitettä tehdessä heräsi monia kysymyksiä, jotka koskivat niin taustalla vaikuttavia tekijöitä, joihin tämän opinnäyteraportin aikaisemmissa luvuissa on tarkemmin perehdytty, kuin käytännön työn toteutusta. Miten kuvataan osaamista myyvästi?

Uutisen rakenne osoittaa ehkä selkeimmin kysymys-vastauspareja, jotka toimivat toimeksiantoa työstäessä käytännön työn runkona:

Kuka, kenelle ja mitä?

Vastaukset kysymyksiin kuka ja kenelle, ovat tulleet jo aikaisemmin käsitellyiksi. Lyhyesti sanottuna: osaamiskeskusten päälliköt tiedottavat osaamisen resursseistaan ja substanssistaan ulkoisille sidosryhmille, toisin sanoen, uusille ja vanhoille yhteistyökumppaneille yrityksissä ja ammattikorkeakouluissa.

Kohderyhmään kuuluvat myös vierailevat luennoitsijat ja sivutoimiset tuntiopettajat, joiden perehdyttämiseen esitteen toivottiin soveltuvan. Esimerkiksi kielten osaaminen ja opettaminen ei tunne koulutusohjelmarajoja, haluttiin osoittaa, että osaamista voidaan hyödyntää yli totuttujen rajojen.

Miksi ja milloin?

Organisaation uudistus aiheutti paineen kertoa sekä toisilleen, miten osaamisen resurssit ovat uudessa organisaatiossa jakautuneet ja minkälaista osaamista talosta löytyy. Esite toimi tässä suhteessa sisäisenä prosessina reformin seurauksien määrittelyssä ja tehtäväkenttien selkeyttämisessä, kuten Carita Prokki mainitsi.

Näkyväksi tekemisen prosessi hyödyntää ideointiin osallistuvien luovuutta. Muutosvirrassa uivan henkilön luontainen kyky keksiä ja oivaltaa itsessään ja ympäristössään uusia mahdollisuuksia auttaa myös sopeutumaan muutokseen nopeammin.

Millä keinoilla?

Kanavaksi valittiin esite. Tarkoituksena oli tuoda opetus- ja asiantuntijahenkilöstö esiin kokonaisuutena.

6.2.1 Rakenne

Sivumääräksi määriteltiin 8 sivua ja kannet. Ulkokannet pidettiin vapaina. Etukannen sisäpuoli määriteltiin TAMK:n esittelyyn ja tekijätiedoille. Sivun 3 varattiin Osaaminen ja resurssit –tehtävälle. Kahdeksan sivua jäi laboratoriopalveluiden ja seitsemän osaamiskeskuksen käyttöön, joiden keskinäinen järjestys käytännössä arpoutui, vaikka osittain siihen vaikutti kuvien estetiikka ja muoto.

Otsikko muotoutui useassa vaiheessa. Sen merkitys pysäyttäjänä ja odotusten luojana koettiin tärkeäksi. *Kansien pääkuva ja otsikko* olivat keskinäisessä dialogissa. Ensimmäinen kuva oli kankaankudontakoneesta, jossa langat risteävät ja yhtyvät. Siitä syntyi alkuperäinen nimi Osaamisen langat yhteen. Muutaman, jo kauas karanteenin nimen jälkeen päädyttiin nimeen Yhteytesi osaamiseen, joka kertoo selkeästi esitteen teeman, yhteydet osaamiskeskukseen.

Kannen kuvitus koostuu visuaalisista elementeistä so. sininen yläpalkki logoineen ja oranssi aaltomainen alapalkki, teksteistä (otsikko ja osaamiskeskukset) ja kahdesta valokuvasta.

Mielikuvatasolla kannen kuva osuu tamperelaisen osaamisen ytimeen. Kuva Tammerkoski ja sen pinnasta heijastuva Finlaysonin rakennus, ja risteävistä langoista yhdistyy vahvasti tamperelaiseen perinteeseen: koskeen ja tekstiiliteollisuuteen. Tätä leimaa yritettiin myös välttää vaihtamalla kuva kohti käveleviin ihmisiin, mutta todettiin, että koskiyhdistelmä toimii paremmin. Paljon on silti virrannut vettä Tammerkoskessa, joten kannen voi nähdä kunnianosoituksena Tampereelle ja paljon muuta. Erään henkilön mielessä kuva langoista ja vedenpinnasta oli yhdistynyt abstraktiksi maalaukseksi kankaalle!

Kuvitus

Kuvitusta lähdettiin tekemään alusta pitäen valokuvaajan kanssa yhdessä. Kuvauspäiviä oli kaikkiaan viisi. Kuvasuunnitelman tekivät valokuvaaja ja toimittaja yhdessä. Esitteessä käytettiin kaikkiaan 45 eri valokuvaa, joista 29 on Susanna Lylyn ottamia, kolme mainostoimiston katalogistaan valitsemia ns. royalty free -kuvia (siksi myöskään tekijätietoja ei ilmoitettu), loput kuvat saatiin osaamiskeskusten arkistoista, henkilökunnalta ja opiskelijoilta. Etu- ja takakannessa on sama kuvapari käytetty toistamiseen, mutta toistensa kuvapareina. Grafiikkaa on käytetty organisaatiokaaviossa ja visuaalisen ilmeen elementeissä, joka sisältää TAMK:n liikemerkin ja logon. Kuvaaja toimitti kuvat valmiiksi käsiteltyinä mainostoimistolle. Mainostoimistossa käytännössä oikaistiin kansikuvan palkkia perspektiiviharhan häivyttämiseksi ja yhdestä henkilökuvasta korjattiin silmien sävyä.

Kuvista haluttiin moderneja. Kuvasuhteissa haettiin kymppikuvan sijaan suhteiltaan lähelle 9:16-formaattia. Henkilökuvien haluttiin olevan erikoislähikuvia. Muuten kuvakokojen ja -rajausten toivottiin olevan vaihtelevia,

mutta jokaisessa kuvassa tuli olla joku oma pikku juttunsa. Kuvilla piti olla informaatioarvo ja antaa vaikutelma osaamiskeskusten ydinsisällöistä.

Kuvatekstejä ei haluttu lainkaan mukaan, sillä kuvien ja tekstien tuli täydentää toisiaan saumattomasti, ilman selityksiä.

Johtaja ja päälliköt kuvattiin, kukin yksitellen, omissa ympäristöissään. Kuvista haluttiin tiukkaan rajattuja kasvokuvia, jolla tavoiteltiin katseen kiinnittymistä silmiin, henkilökohtaisuutta ja vilpitöntä halua olla yhteydessä esitteeseen saajaan. Yhteystiedot haluttiin kasvokuvan viereen, silmien lähelle. Mainostoiston idea oli korostaa ajatusta tuomalla kuvaan mukaan nuolilelementti ja upottamalla yhteystiedot kuvaan sisään.

Aihealueita etsittiin ydinosamisen perusteella. Kuvan tulisi kertoa enemmän kuin yhdestä aihealueesta ja mahdollisesti täydentyä tarinaksi. Vastavalmistunut TAMK Ilmailukerho ry:n hankkima ja opiskelijoiden projektityönä rakentama ultrakevyt lentokone oli sellainen juttu, joka piti saada mukaan esitteeseen. Teknolohiateollisuudelle oli tärkeä esitellä prosessikuvaus 3D-mallinnuksesta Fastemsin oppimisympäristöön. Taiteen ja viestinnän opiskelijoiden ottamia produktiokuvia saatiin käyttöön.

Kuvausprosessin aikana kierrettiin koko talo: Teiskontien toimipisteen eri laboratoriotilat (tekstiili, paperi, sähkö, rakennussiipi, ympäristölaboratorio, fysiikka ja kemia), liiketalouden ja multimedian luokat ja kirjasto, jopa hissi-kuilu ja kaapelikuilu; Finlaysonin proAkademia, torni, kuva- ja ympäristötaiteilijoiden ateljeet ja median studiot; Fastemsin oppimisympäristö.

Rakentaminen ja metsätalous -osaamiskeskuksen pääkuva on koostettu valokuvasta ja piirroksesta. Muuten piirroksia tai taulukoita ei haluttu käyttää, paino laitettiin valokuville.

Tekstit

Teksteille asetettiin tavoitteeksi tukea kuvaa ja jatkaa henkilökohtaista puhuttelutasoa. Tavoitteena oli saada aikaan tarinoita. Niinpä tekstit kirjoitettiin haastatteluiden perusteella, mutta myös henkilöiden suuhun ja tätä henkilökohtaista puhuttelua korostettiin käyttämällä lainausmerkkejä tekstin ympärillä. Tekstin tavoitteena oli hyödyttää ja kiinnostaa lukijaa, myös siksi, että henkilö itse omin sanoin ilmaisee asiansa. Niinpä väliotsikoita ei käytetty ja otsikot jätettiin ilman lainausmerkkejä. Tavanomaisempaa olisi ollut laittaa otsikko lainausmerkkeihin ikään kuin nostona tekstistä.

Haastattelut tehtiin ajalla 31.1. – 16.2.2006 ja niihin kului tunnista puoleentoista tuntia kuhunkin. Ottaen huomioon tekstien lopullisen pituuden, aikaa kului perusasioiden selvittelyyn ja ymmärryksen hakemiseen. Haastateltavillekaan uusi organisaatio ei ollut vielä näyttäytynyt käytännössä, koska uusi toimintamalli oli otettu kokonaisuudessaan käyttöön vasta vuoden vaihteesta lähtien. Prosessin läpikäyminen oli jopa terapeutin ja antoi mah-

dollisuuden suullisesti purkaa tilannetta ja muodostaa siitä kokonaisia lauseita.

Tekstien tavoitteena oli päästää persoonallisuus ja erityislaatuisuus loistamaan. Tekstien pituudeksi määriteltiin enimmillään 150 sanaa ja tyyliään markkinoivan cv:n kaltaisia. Niiden tuli keskittyä henkilökunnan osaamiseen yksilöinä ja tiiminä, osaamiskeskuksen ulottuvuuksiin ja millaisiin haasteisiin ollaan valmiita. Opiskelijat ja koulutusohjelmat jätettiin pois, koska oletettiin yrityksiä tietävän tutkintoon johtavan koulutuksen olevan korkeakoulujen tehtävä, eikä sitä myydä yrityksille.

Koko tehtäväalueen esittelyn kohdalla kerrotaan, että osaaminen toteutuu koulutusohjelmissa, T&K-toiminnassa ja yrityspalveluina. Päälliköitä pyydettiin miettimään osaamiskeskusten substanssia: Mistä osaaminen koostuu? Henkilökunta on pääosin opettajakuntaa, joilla on jotain annettavaa tuleville ammattilaisille, jos yhtenä aamuna heräätte ja koulu on kadonnut, mutta teillä on tämä esite ja henkilökuntanne. Saako väki töitä? Millä perusteella? Mitä te tarjoatte?

Alapalkkiin kerättiin ydinosaaminen, erityisosaaminen ja asiantuntijuus tietolaatikon tapaan. Kolmen kuvan sarja luotiin tukemaan informaatiota.

Lukijaa on pyritty ohjaamaan lisätiedonlähteille TAMKin [www-sivuilla](http://www.sivuilla).

Apinalaatikon sijaan esitteen etukannen sisäsivulla on koottuna pääkuvaajan ja muiden valokuvaajien nimet, toimitus, graafisen suunnittelun tekijä ja painotyöpaikka.

Taitto ja typografia

Mainostoimistolta tulleet taittoideat yllättivät. Suuren sivukoon etu on siinä, että kuva-alaa on runsaasti käytettävissä. Se myös antaa arvokkaan, jopa ylellisen vaikutelman. Typografiset valinnat ovat moderneja ja harmonisia. Kirjasinkoko vaihtelee. Vahvennettuja groteskeja on käytetty teksteissä kuvien päällä ja alapalkeissa, joissa kapiteeleja on käytetty henkilön ja osaamiskeskuksen nimissä sekä alapalkin otsikoissa. Tekstit on taitettu kahteen tasalevyiseen palstaan, joissa kappaleen alussa yhden senttimetrin sisennys.

Etukannen yläpalkissa vasemmalla häiritsevä viiva eri vaiheissa valkoinen viiru, joka osoittautui takakannen valkoiseksi viivaksi, joka mainostoimistolle annetussa tyylihallinnassa jatkui takakannesta etukanteen. Häiritsevyyttä oli sitä luokkaa, että se leikattiin pois.

Taitto demot ja versiot tulivat tarkastettavaksi sähköpostitse pdf-formaatissa. Siirto pdf:ksi aiheutti, virheitä kuten keltaisen viivan kutomokoneenpalkin päälle.

Värimaailma

Värimaailma lähti talotyylin mukaisesta TAMKIn sinisestä. Tämän sinisen sävyn kanssa eivät ihan kaikki värit ja sävyt istu. Ensimmäisessä kansikuvassa kutomokoneen palkin alapuoliset langat näkyivät ja ne olivat siniset, toisessa myöhemmissä versioissa jäivät jäljelle yläpuoliset oranssit langat, mutta sinisen ja oranssin leikki jäi kosken vedenpinnan kuvaan.

Esitettä dominoiva oranssiväri ei siten ole sattuma. Esitteen tekoaika, helmikuu, lupaa kevättä ja piteneviä päiviä. Oranssi tuntui erinomaisen raikkaalta ja ihanan appelsiinimaiselta.

Paperi

Paperiksi kansiin valittiin Galerie art silk 200 g/m² ja sisäsivuille Galerie art silk 150 g/m².

Pintakäsittely

Koko kuva-ala lakattiin konelakkausmenetelmällä kiiltäväksi, otsikkotekstit ja nuoli sekä ylä- ja alapalkit matalla. Pohdittiin mahdollisuutta, että TAMKIn logot voisivat olla takakannessa ja etukannessa myös kiiltävällä erikseen, mutta ideasta luovuttiin.

Matta- ja lakkapintojen vaihtelu tuntuu sormen päissä. Esitettä tekee mieli kosketella, jopa silittää miellyttävän pintatunnun vuoksi.

6.3 Jälkihoito

Esitteen laadun parantamiseksi ja tekemiseksi jatkossa kohderyhmille kiinnostavammaksi, on syytä tehdä jonkinlainen seuranta- tai palautetutkimus vapaamuotoisen haastattelun tai lomakekyselyn muodossa eri sidosryhmille.

Sidosryhmien palaute on käsitelty luvussa 5. Tilaajien ja henkilökunnan näkökulma on esitetty tässä luvussa jäljempänä. Seuraavaksi on ensin oma arvio esitteen toteutuksesta ja sitten otteita mainostoimiston kanssa käydystä jälkipuintikeskustelusta.

6.3.1 Esitteen toteutus: oma arvio

Esite suunnattiin kahtaalle, tilaajille ja yritysten avainhenkilöille. Suhteutettuna sillä hetkellä olleeseen tietoon ja ymmärrykseen, niin organisaatiosta kuin sidosryhmistä esite vastaa sille asetettuja kysymyksiä. Se esittelee yhteisön ja sen toiminnot sekä keskeiset henkilöt. Visuaalinen toteutus on onnistunut esteettisesti ja valokuvien osalta. Ja se täyttää tehtävänsä muistuttajana.

Virhe on teksteissä, jotka eivät palvele lukijaa toivotulla tavalla. Pyrkimys tarinoihin epäonnistui ja strategian muutos kesken prosessin kohti ”asiallista esittelyä” loi sokean pisteen asiakkaan kohdalle, jolle teksteissä pitäisi tarjota ratkaisuja, mahdollisuuksia ja innovaatioita. Teksteihin pitää hakea vahvemmin konkretiaa ja karsia korulauseet pois. Yksinkertaistaa ja muokata tekstejä pieniksi kertomuksiksi. Lisää rohkeutta.

Esitteen sisäänheittosivu pitäisi miettiä kokonaan uudelleen. Osa ydinosaamisista pitäisi myös avata näytöiksi, kertoa onnistuneista kumppanuuksista. Koko asiakasrajapinta pitäisi saada näkyviin, eli palautteen mukaisesti T&K ja Täydennyskoulutus ja yrityspalvelut mukaan. Korjaukset: valokuvaajien nimet tulee lisätä kuvien yhteyteen. Valmiskatalogikuvat pitäisi vaihtaa TAMKIn omiin.

6.3.2 Graafinen suunnittelu: Mainostoimisto Atomi

Jälkiseurannasta

Esitteen graafisen ilmeen suunnitelleen Mainostoimisto Atomin toimitusjohtaja Petri Halonen palasi esitteen pariin palautekeskustelussa 29.11.2006. Hänen mielestään jälkiseuranta on tärkeä, mutta kaikkien oppikirjojen vastaisesti, sitä ei tule tehtyä. Silti sitä ei saa aliarvioida.

”Onneksi tästä ei nyt ole pitkää aikaa. On mielenkiintoista palata takaisin valintoihin, mikä niihin vaikutti ja miten ne olisi voinut tehdä toisin, missä on onnistuttu ja missä ei, sellainen on aina paikallaan. Millään muulla tavalla ei pysty analysoimaan, mitä virheitä on tehty ja mitä hyviä asioita siinä on oivallettu. Niitä hyviähän kannattaa toistaa sitten muissakin jutuissa”, Halonen toteaa ja jatkaa, ”toinen on se homma, mitä pitäisi tehdä ennen esitteen tekemistä”.

Tehdäänkö uusiksi vai päivitetäänkö vain?

Kun esitettä päivitetään, vaikka puhelinnumeroiden tai sähköpostiosoitteiden uusimisen takia, voi olla hyödyllistä miettiä kertyneitä kokemuksia. ”Mikään ei ole täydellinen. Kannattaa miettiä, mitkä ovat panokset ja mitä tehdään kun uusiksi tehdään.”

”Kenties monia asioita voisi tehdä toisinkin. Niine lähtökohtineen ja aika-tauluineen, kaikki huomioon ottaen, tämä näyttää ihan hyvältä. Sisällönkin kannalta. Meidän suurin panos oli graafinen suunnittelupuoli, teksti oli tuotamaasi ja kuvasuunnittelukin oli lähinnä valokuvaajan, näin koottuna monet asiat ovat aika hyvin paketissa.”

Keneltä pitää kysyä

Halosen mukaan esitteen tekeminen on hyvin usein organisaation sisäinen

prosessi, jossa selvitetään keitä me olemme, mitä me haluamme ja millaisina me haluamme näyttäytyä maailmalle. ”Sanotaan, että 20-prosenttisesti nämä esiteprojektit ovat sellaisia omien asioiden mietintäpaikkoja ja järjestyksen hakemista. Se on ihan hyvä. Mun mielestä jokaisen organisaation pitäisi tehdä yksi esite vuodessa ja käydä läpi, mitä me ollaan ja miksi ja mitä me halutaan sanoa. Se on tuskaa, joo. Mutta täytyyhän jossain vaiheessa pusertaa ulos, mikä on se meidän juttu. ”

”Aivan ehdottomasti pitäisi etukäteen tehdä käyttäjä/vastaanottaja tutkimus. Yksi vaihtoehto on analysoida etukäteen potentiaalista vastaanottajakuntaa. Miten he näkevät osaamisen? Mitä heille tulee siitä mieleen ja mikä heissä siinä osaamisessa kiinnostaa. Siihen mukaan haluavien ihmisten löytäminen onkin sitten pitkä prosessi.”

Kysyä voi myös satunnaisesti ”tavallisilta tallaaajilta”, mitä tälle tulee heti mieleen, kun esite annetaan käteen. Halosen mukaan koskaan ei kannattaisi kysyä graafisen alan ihmiseltä.

” Voi olla aika vaikea tie kysyä kaikilta ja tehdä sitten kompromissi.. On oikeastaan vain kaksi tahoja, joilta sitä kannattaa oikeasti kysyä. Ne vahvat kontaktit, jotka tämän saa, ja ne, jotka tätä käyttävät.”

Mihin esitettä käytetään

”On toki monia tapoja käyttää esitettä Jos nyt miettii asiakaskohtaamistilannetta, niin tapaamisen aikana käydään keskustelu ja asioita lävitse tämän kautta, face-to-face, ja kuten mä itse korostan, nämä on sellaisia tapaamisen jälkeisiä työkaluja, se tukee myöhempää kontaktia, että tässä on kasvot ja yhteystiedot löydettävissä tapaamisen jälkeen. Se on ehkä sittenkin paras esitteen käyttötarkoitus.”

”Esitteiden täytyy aina elää organisaatioiden mukaan. On haastavaa, että tässä on erilaisia yksiköitä, joilla kaikilla on oma halu olla tietynnäköisesti esillä ja näkemys, miten päälliköiden pitäisi tässä näkyä..”

Koko

”Me käytetään nykyään aika paljon B-kokoja. Se on kustannustehokas, eikä tarvitse erikseen lähteä leikkaamaan arkkiä ja se kuitenkin poikkeaa tästä A-kooosta vähän. Jossain vaiheessa tehtiin aika suiroakin. Koon täytyy tukea käyttöäkin, ettei pelkästään lähdetä kikkailemaan, niin mukavaa kuin se välillä on. Lopulta kaikki kikat ja koot on jo käytetty. Täytyy vain löytää mitä itse haluaa..”

”Koko ei kai missään vaiheessa ollut edes keskustelun alla. Jos meille sanotaan että tehkää esite, niin ei me kyllä A4:sta tarjota. Lähdetään hakemaan jotain kiinnostavampaa, murtamaan perinteisiä A-kokoja. Usein esitettä halutaan käyttää jollakin tietyllä tavalla. Sen täytyy mahtua messuilla taskuun sellaisenaan tai taittamalla jotenkin näppärästi. Kannattaa vähän miettiä.

Tästä saa monen kokoisen, jos sikseen tulee.

”On tässä A4:ssä mahdollisuuksia, tiettyä arvokkuutta. Se on traditionaalinen ja tilaa on mahdollisuus käyttää hyvin. Se ei ole mikä tahansa suiro, joka heitetään toisen käteen. Tässä ei mitään säästellä. Mietin, että jos sama sisältö pitäisi säilyttää ja kokoa pienentää, silloin täytyy jotain pienentää tai ainakin muuttaa vähän layoutia. Se ei ihan suoraan mene niin, että tehdään pienempi samoin sisällöin.”

Talotyyli

”Tekijän kannalta on tärkeä, että jos tällaisia graafisia elementtejä on, että niitä myös käytetään. Välillä on vähän ongelmaa saada ne toimimaan joka paikassa.

Talotyylin uudistaminen

”Yleensä muutokset onnistuvat juuri niin hyvin kuin sisäinen tiedottaminen asiasta hoidetaan. Muutama asiakas, jotka ovat tällaisen brandimuutoksen tehneet, on huomannut prosessin aika vaativaksi. Periaatteessa tässä on vähän samasta kysymys. Siinä on vaara, että homma kaatuu sisäisen tiedottamisen myötä. Pysyäkseen läjässä se aina vaatii organisaatioon jonkun poliisin.”

Sähköistä vai printtiä

”Kirjoitettu sana ei häviä mihinkään. Uudet välineet vaan tukevat kokonaisuutta. CD-romppu on päivän kikka ja antaa lisäarvoa. Ei esitteet ja muut sellaiset koskaan mihinkään häviä. Viisi vuotta sitten sanottiin, että sanomalehdet kuolee kahden vuoden päästä. Onhan sitä itsekin käynyt koulut ja muut ennen tietokoneaikaa, tietenkin silloin se maailmankuva on sitä, että painettu sana, se, mikä on kirjoitettu, on pyhää.”

Kohderyhmän huomioiminen

”Tämän esitteen kohderyhmä on yritysasiakkaat, jotka eivät ole välttämättä kaksikymppisiä. Tälle kohderyhmälle kuitenkin esite on tärkeämpi kuin romppu. Toisaalta rompulla pystyy näyttämään jotain heidän alansa osaamiseen liittyvää, jos siellä on mukana 3D-juttua tai jotain muuta. Veikkaan että kohderyhmän on silti helpompi ottaa esite käteen kuin yleensä romppu.”

Rohkea teko

”Se, mikä ei ole tyypillistä, että tämä esite ylipäätäänkin on tuotu naamakuvilla. Suomalaisille on yleensä hirveän vaikeaa tuoda oma persoona esiin kuvana ja suoraan numerona, mikä on taas tosi hyvä juttu tässä. Vaikka en koskaan ole heitä tavannut, yhtä lukuun ottamatta, niin minusta ne näyttää hyviltä! Tuollainen esiintyminen tuo kerrostumaa eikä jää kaukaiseksi kaareksi.”

”Tämän kaiken olisi voinut tehdä kliseisemminkin keskittymällä näyttämään kuvia mielikuvatasolla. Tämä tekstin esittäminen lainauksena tuo siihen konkretiaa. Vaikka editoitua lainausta onkin, niin silti, tässä se on tosi hyvä.”

Osaaminen

”Osaaminen. Koskahan siihen keksitään joku uusi sana. Se on jonkinlaisessa inflaatiossa tällä hetkellä. Sitä ei välttämättä haluttaisi käyttää. Tähän se kuitenkin sopii. Yritykset hakevat TAMKIn kautta osaajia. Näin tämä kuitenkin toimii.”

Miten muut ilmaisevat osaamistaan

”Mikä on se, jos haetaan osaajia, kun puhutaan ihmisen kyvyistä ja taidoista. Miten se käännetään markkinoinnin henkiseksi tai kielelle. Se on tosi hankalaa. Ongelma, mihin on törmätty esimerkiksi rekrytoinnissa. Vastaavia juttuja on ollut yliopistonkin kanssa. Osaaminenkin täytyy jollain tapaa tuotteistaa. Se täytyy tehdä samanlaiseksi tuotteeksi kuin partavesikin. Tai snoukkalauta. Mitään muuta keinoa siihen ei oikeastaan ole. Miten sen tällaisella esitetasolla kääntäisi? Mitään osaamista ei yhdellä visuaalisella kuvalla pysty selittämään.

”Se on oikeastaan totaalinen mahdottomuus ja vaatii vähän enemmän kuin yhden paidattoman miehen sixpackeineen. Osaaminen pitää kääntää tavalliseksi tuotteeksi niin kuin mikä tahansa muukin tuote. Keinot siihen ovat aika pitkiä ja hankalia. Yksinkertaistaminen siinä on ehkä ainoa keino. Jos katgallupia tehtäisiin siitä, mitä on osaaminen, ei sieltä oikein mitään tulisi.”

Kuvaproblematiikkaa pohdittiin myös valokuvaaja Susanna Lylyn kanssa. Konkretian tuominen abstrakteihin osaamisiin oli selkeä haaste. Tieto- ja viestintäteknologiaan pyrittiin löytämään teemakuvaksi muuta kuin mobiililaitteita. Tällöin kuvaan keksittiin ottaa java-osaaja kirjoittamaan tussilla lasille javakoodia. Käsi ja kirjoitus kuvattiin lasin läpi. Myös Kielten ja kansainvälisyyden yhteydessä yritettiin löytää muuta kuin eri maiden lippuja. Koska kansainvälisyys on TAMKIn ominaisuus, monikulttuurisuuden piti ilmentyä laajamittaisesti koko esitteessä, eikä vain yhden osaamiskeskuksen osalla.

Tuotteistaminen

”Markkinoinnissa, mitä tahansa tehdään, se pyritään kääntämään tuotteistamiseksi. Ja sitä kautta kylmästi tuotteeksi, vaikka puhutaan ihmisten osaamisesta, ei siihen ole oikein muuta keinoa kuin kiteyttäminen. Mitkä ne keinot sitten taas on, on ehkä markkinointiosaston ja meidän ongelma.”

”Meidän täytyy löytää sävel siihen, miten osaaminen ihmisten mielessä käännetään tuotteeksi. Rekrytointi on tähän aika sopiva esimerkki. Siellä juuri puhutaan osaamisesta ja osaajista. Mainostoimistonäkökulmasta sen

haluaisi tehdä paljon rankemminkin. Helposti syntyy ristiriita, että 'tämöistä laajaa kokonaisuutta kuin joku osaaminen ei voi esittää näin yksinkertaisesti, koska se on vaikea asia'. Jolloin me haluamme esittää asian tosi yksinkertaisesti, että sen tajuaa joko heti tai hetken päästä, eikä se jää epäselväksi viestin lähettäjälle tai vastaanottajalle, mitä tässä oikein tarkoitetaan. Yksinkertaistamisen tie on ainoa mahdollinen. Osaamista myydään kuitenkin TAMKista päin lähinnä yrityksille. Eikä niille jotka haluavat osajiksi. Se on vähän niin kuin käännteinen juttu."

Metaforien käyttö voi olla tehokasta, mutta se voi olla joskus vaarallistakin. "Useimmiten se johtuu siitä, että tuotteistamisen prosessi epäonnistuu tai siinä ei ole uskallettu mennä tarpeeksi pitkälle puolin tai toisin, jolloin törmätään siihen, ettei viestiä ymmärrä enää kukaan. Hyviä esimerkkejä tästä on, vaikka HAMKin lyhytolppamainokset, jossa oli kuvassa yksi kundi ja tekstinä, 'Choose HAMK. BBA', vai mitä siinä nyt oli. Jäi täysin hämäräksi, mistä siinä on kysymys. Jos olisin nähnyt mainoksen johon tämä olisi liittynyt ja jossa olisi selitetty sitä vähän enemmän, silloin olisi voitu ehkä käyttää muistikuvaa helpottavaa mainontaa ilman selityksiä. Oliko kaveri kohderyhmää, oliko hän valinnut sen jo vai mikä tämä juttu nyt oikein oli. Koska tällaista viestiä ei ollut koskaan saanut, asia jäi kokonaan ymmärtämättä."

"Mitä syvemmälle mennään mielikuvamarkkinointiin, sitä enemmän tarvitaan erilaisia tukitoimenpiteitä sinne sun tänne. Ehkä nettisivut, joissa näkyy sama viesti. Huomioarvoa pitää saada monin tavoin. Muuten johtoajatus jää kellumaan."

Personoinnin ongelma

"Yleensä prosessi menee niin, että kun juttua lähetään kääntämään markkinointikielelle, se personoidaan. Eli, jos tämä yritys tai oppilaitos olisi henkilö, millainen henkilö hän olisi, mitkä ovat hänen viestinsä. Pitäisi markkinoida ihmistä ja sen kyvykkyyttä. Tässä taas on vaikeutena se, että ne ovat jo henkilöitä. Miten ne sitten käännetään tuotteiksi. Prosessi on päinvastainen mitä yleensä. Tässä tää homma on käännteinen."

Otsikointi

Alkupalavereissa puhuttiin, että kannessa olisi ollut otsikkona kysymys ja edelleen osaamiskeskuksiin viittaavia kysymyksiä. "Jos todella haetaan erilaistumista, jos haetaan kysymyksiä, niin sitten täytyy olla myös vastauksia. Se vaatii tekstitasolla kysymyksiin vastaamista. Pitää noudattaa sitä narratologista linjaa, joka on valittu ja se vaatii ihan toisenlaisen prosessin esittämisen tuottamisen kannalta. Ihan hyvä, että linja on ollut tämä. Jos mainostoismissa olisi keksitty joku jippo, niin se olisi edellyttänyt tekstien kirjoittamista uusiksi – ainakin johonkin pisteeseen asti."

Väreistä

Käytäväkeskustelujen perusteella reipas oranssin käyttö jakaa ihmiset suhteessa 90 - 10. Valtaosa on sitä mieltä, että käytetty oranssi on ”ihana, raikas, todella pirteä, tekee mieli katsoa, mikä siellä sisällä on”, ja ne kymmenen prosenttia karsastavat valittua väriä tai sen sävyä.

”Sitten se on onnistunut, jos se herättää jotain tunteita. Talotyyli antaa tiettyjä elementtejä ja ne taas ohjaavat värien käyttöä. Kaikki värit eivät ollenkaan toimi sinisen kanssa. Jos tähän olisi laitettu tietynlainen vihreä, valinta olisi ollut melko konservatiivinen. Siitä olisi voinut tulla aika keskustapuo-luelainen ja korostanut perinteisiä arvoja. Oranssilla siihen saa raikkautta. Ei se tietenkään mikään vahinko ole. Myös alkuperäinen kuva, joka oli koko kuva-alueena ohjasi valintaa. Ei värit ihan mitä tahansa voi olla.”

”Valitsisin itse mieluummin sellaiset värit, jotka herättävät huomiota kuin sellaiset, ettei kukaan niitä huomaa. Omasta näkökulmasta ihan kiva ei riitä. Jos tehdään esite, sille yleensä aina on joku syy markkinoida itseään ja erotua, jos niitä ei halua tehdä, niin ei ole mitään syytä myöskään tehdä esitettä. Kyllä esitteen täytyy erottua siitä peruskamasta.”

Onko sitten värikoodeja olemassa ja lukevatko ihmiset värien merkityksiä?

”Graafisen viestinnän ja taiteen opinnoissa käydään värioppi läpi. Kaikilla väreillä on jotain merkityksiä. Mutta lukeeko ihminen suoraan väreillä jotain? En kyllä usko. Siinä mielessä, ei punainen ole enää kommunismin väri. Nykyään värien käyttö on hyvällä tavalla holtitonta, eikä millään väreillä ole niin suuria painolatauksia. Tietenkin, jos tehdään sinivalkoinen esite, niin kyllähän sillä jotain halutaan viestittää. Niillä yritetään vaikuttaa yleis-tunnelmaan. Ei se ole ihan mahdotontakaan., että jollain väreillä haluttaisiin kertoa jostain tietystä asiasta”, Petri Halonen vastaa.

Kannesta ja sen materiaalista

”Jälkikäteen miettien kannen dynamiikkaa hiukan syö, että siinä on kaksi kuvaa. Yksi kuva olisi ollut aikalailla parempi. Pidän tätä kesken prosessia tapahtuneena kompromissina, johon on tyytyminen. Tämä näin jälkikäteen. Ehkä yhdistelmästä voi sitten löytää enempikin näitä symboliarvoja.”

Kansimateriaalista

”Kansimateriaali oli tässä se juttu. Toisaalta kannen piti olla jäməkämpä. Oletus kai oli, että lakkaus olisi sitä jotenkin jäməköittänyt. Kirjapaino kokeili sitä uutta lakkasysteemiä. Jos tähän olisi tehty UV-lakka niin, kannen paperi olisi jäməköitynyt. Omasta näkökulmasta kansimateriaali saisi olla ehdottomasti paksumpi, mutta ei sitä esitteen käteensä saava huomioi.”

Kuvien koordinointi

Kuvien käyttämisessä on usein se ongelma, että ne alkavat elää omaa elämäänsä. Tähänkin esitteeseen otettiin kuvat varta vasten. Kuvien koordinointi on hankalaa.

”Liiketalouden esitettä tehtäessä valiteltiin juuri sitä samaa. Kuvat menivät saman tien muun markkinoinnin käyttöön. Tietysti se vesittää kuvia ja niiden painoarvoa, kun kuva laitetaan pois alkuperäisestä asiayhteydestä. Kuvan merkitys tosiaan häviää. Materiaalipankki voi olla hyvä, mutta sen helppous taas voi nostaa uusia ongelmia. Vaikka kuvat olisi merkitty käyttöönsä, aina siitä ei välitetä.”

Lopputulokset

”Näyttää ihan hyvältä, vaikka niihin ei hirveästi enää palata kun siirrytään seuraavaan asiaan. Näyttää vielä ihan kurantilta”, Petri Halonen summaa.

6.4 Käyttökokemukset

6.4.1 Tilaaajien käyttökokemukset

Tilaaajilla on marraskuun 2006 lopussa ollut esite käytössään kahdeksan kuukautta. Marraskuun 24. sähköpostitse lähetettyyn vapaamuotoiseen käyttöpalautekyselyyn vastasi yhdeksästä tilaaajan edustajasta kahdeksan.

Kyselyssä kävi ilmi, että esitteen käyttö on ollut hieman odotettua vähäisempää, vaikka tilattu tuhannen kappaleen painos on huvennut kiitettävästi ja vaikka yleensä ottaen esitteen sisältöön ja ulkonäköön ollaan oltu tyytyväisiä ja sitä pidetään tarpeellisena.

Tyypillisimmillään esitettä on jaettu TAMKin vierailijoille, muille ammattikorkeakouluille ja henkilökunnalle. Tämän lisäksi esite on löytänyt myös kohderyhmänsä eli yhteistyökumppanit. Esite on palvellut omien verkostojen kehittämisessä, sen ovat saaneet ammattialan kollegat, alojen neuvottelukunnat, julkisen sektorin toimijat ja omat yrityskontaktit sekä yrityksen edustajat työharjoittelun ohjauspalaverien yhteydessä.

Esite toimii koulutusohjelmien esitteiden rinnalla antamassa taustatietoa. Sitä on myös käytetty työkalun tapaan: ”Sen kautta olen voinut kertoa, millaista osaamista TAMKissa on yleisesti. Esitteen kautta olen muun muassa esitellyt TAMKia muille AMKeille vierailujen yhteydessä”, kertoo rakentamisen ja metsätalouden osaamiskeskuksen päällikkö Jouko Lähtenmäki.

Ne vastaajat, jotka kokivat, että he ovat käyttäneet esitettä vain ”niukasti”, ”satunnaisesti”, vähän tai jonkin verran totesivat syiksi oman työnsä painot-

tumisen talon sisäisiin prosesseihin, esitteen hankalan koon, esitteen sisällön liian yleisen tason, sekä rajoittumisen vain suomenkieleen.

Mikko Luodon mukaan näin laaja esite ei palvele Laboratoriopalveluita parhaalla mahdollisella tavalla. Luodon toimintasektorilla pitäisi hänen kokemuksensa mukaan markkinointiviestintää kohdentaa *osaamisaluekokonaisuuksiin* yleisesittelyjen sijaan. Hänen mielestään esitteen pitäisi kohdentua aihealueen mukaisesti. Esimerkkinä mainiten talotekniikan osaamisen, jota kuvaavassa esitteessä olisi edustettuna rakennustekniikan, sähkötekniikan ja fysiikan ja kemian laboratoriot niiltä osin, kuin ne palvelevat talotekniikan osaamiskokonaisuutta.

Kai Salonen taiteen ja viestinnän osaamiskeskuksesta kaipasi hyviä nettisivuja ja totesi, että ”enemmänkin olisi esitettä mennyt, mutta käytännössä sitä ei ole ollut tarvittaessa mukana, koska A4-kokoisten papereiden kuljettaminen lounaille, iltatilaisuuksiin, koulutuksiin ja seminaareihin on hankalaa”. Taiteen ja viestinnän näkökulmasta avainasemassa ovat hyvät nettisivut, jotka olisivat mukana kännykän selaimelta käytettävissä eri puolilla maailmaa, myös englanniksi, langattomasti ja halvalla. ”Nettisivujen kautta kaikki prosessit olisivat mukavasti mukana”, Kai Salonen toteaa. (Salonen

Toiveina esitteen kehittämiseksi mainittiin ennen kaikkea englanninkielisen käännöksen tarpeellisuus. Muuten esite vastaa sisällöltään tämän hetkistä osaamista. Päivittäminen on kuitenkin ajankohtainen Tampereen kaupungin uusien puhelinnumeroiden tullessa voimaan

6.4.2 Henkilökunnan näkökulma

Tehokkaimpana sisäisenä viestintänä pidetään organisaation ulkoista viestintää. Erityisesti muutostilanteessa henkilökunta lukee hyvin tarkkaan mediaa ja yrityksen ulkoista viestintää, kuten nettisivuja ja uusia esitteitä, joissa kerrotaan, miten organisaatio haluaa profiloitua ulospäin. Myös Yhteytesi saamiseen -esite kiinnosti

Henkilökunnan näkemystä tässä palautteessa edustaa henkilö, joka on työhistoriansa aikana nähnyt monia organisaatiomuutoksia ja mullistuksia, vaikka työpaikka on pysynyt samana pari kymmentä vuotta. Toimistosiihteri Riitta Moberg on TAMKin hallituksen varsinainen jäsen (31.12.2006 saakka ja uudelleen valittuna vuoden 2008 loppuun) edustaen TAMKin muuta kuin opetushenkilökuntaa.

Risut

Mobergin kanssa käydyssä palautekeskustelussa (haastattelu 15.6.2006) nousi tärkeimpinä puutteina esiin kolme asiaa:

- osaaminen ja resurssit -tehtävälueen teksti,
- TAMKin opinnäytetöitä ei ole mainittu
- tutkimus- ja kehitystoiminta sekä yrityspalvelut puuttuvat.

Moberg koki, että yhteisten toimintojen esittely saisi olla selkeämpi. Hänen mielestään tekstin voisi ajatella toisella tavalla. Koska osaamiskeskukset esittävät haluavansa olla huippupalveluja tuottava yksikkö, niin tässä pitäisi ylätasona olla, että ”TAMK haluaa olla”. Hän ehdottaa, että osaaminen ja resurssit esiteltäisiin reilusti ”katto-oskena”, jonka kautta asiat kulkevat, mutta jossa ei suoraan tehdä mitään. Moberg epäilee, ettei talon ulkopuoliselle henkilölle tehtäväalueen esittely sano mitään.

”Ulkopuoliselle jää mitään käteen tästä ekasta sivusta”, Moberg sanoo. Esitteen teksti sanoo, että ”keskeistä toiminnassamme ovat hyvät yhteydet elinkeinoelämään”, tarkoittaa Mobergin mielestä koko TAMKia, eikä vain tehtäväalueen kontakteja. Ongelmana hänen mielestään tässä on se, että kieli on sama kuin varsinaisten osaamiskeskusten.

”Lukuun ottamatta kahta oskea, kukaan muu puhu firman henkilöstön täydennyskouluttamisesta, vaikka se nyt on sitten ihan business-koulutusta”, Moberg kritisoi.

”Yrityspalvelutkin pitäisi täällä silloin olla. Vaikka eri nimellä, niin sitähan Himasen Markku ja Salmisen Pekka ovat tehneet täällä viimeiset 20 vuotta. Nimenomaan kouluttaneet yritysten henkilöstöä ja järjestäneet sitä koulutusta, mitä ne ovat halunneet. Niistä ei ole täällä sanaakaan. Tästä puuttuu kokonaan vielä T&K-toiminta.”

”Tosihan on, että jos joku soittaa haluavansa henkilöstölleen koulutusta, jaksamiseen liittyvää tai tyky-koulutusta, ja on ajatellut, että täältä saisi koko paketin, niin, kenelle se täältä soittaa? Ei kellekään. Siihenhän ne ovat käsittäakseni yrittäneet panostaa entistä enemmän. TAMKin henkilöstökoulutus tuossa on pieni osa, yritysten henkilökuntaa siellä koulutetaan”

”Mikä tässä jää kokonaan puuttumaan on opinnäytetyöt! Sehän on yksi iso osa T&K-toimintaa. Enitenhän sillä tavalla yrityksiin ollaan tekemisissä kaikkienensa. Niitähän on nyt jokaisessa oskessa, paitsi tässä [laboratoriopalvelut]. Muuten jokaisella on opiskelijoita, vaikka kyllä labroissa tehdään yrityksille kokeita ja kokeiluja - opinnäytetöinä. Kielissäkin löytyy päättötöiden aihetta. Ainakin ne pitäisi mainita, joissa selvästi löytyy. Perinteisestihän ne ovat nämä tekniikan alat. Kyllähän liiketalouden ihmiset tutkintotyönsä jostakin tekee.”

Ruusut

Graafinen toteutus on Mobergin mukaan onnistunut ja silmälle miellyttävä. Erityisesti kansikuva ja värit saavat kiitosta. Tekstit kuvaavat hänen mielestään hyvin TAMKin tekemistä ja osaamisen sisältöjä, eivätkä ole liian vaikeita.

Taiteen ja viestinnän osaamiskeskus saa kehuja, koska Kai Salonen mainitsee konkreettisia yhteistyömahdollisuuksia ja -tapoja rakennusalan kanssa. ”Ei niitä mitenkään muuten tulisi ehkä ajatelleeksi.”

Pohdittavaa

Osaamiskeskusten kuvauksen yhteydessä voisi Mobergin mielestä miettiä viestin jakamista konkreettisesti eri tasoille: mitä tehdään talon sisäisesti ja mitä ulospäin niin ammattikorkeakoulutasolla kuin osaamiskeskuksen tasolla.

7 Pohdinta

7.1 Johtopäätökset

Muutoksesta

Muutoksia tapahtuu ja pitää tapahtua. Ilman muutoksia ei synny innovaatioita. Muutosten nopeus ja rajuus pääsevät silti yllättämään ihmisen, jonka perusrakenteessa on kyky sopeutua, mikä tarkoittaa pyrkimystä tasapainoon ja tarvetta vakauteen. Kun lähdin tekemään esitettä, johtaja Mikko Naukkarinen totesi, että ihminen oppii eniten ensimmäisen kuuden kuukauden aikana tultuaan organisaation jäseneksi. En voi kiistää ajatusta, ettei näin olisi. Itse ainakin olen.

Naukkarisen mukaan toistuvat organisaatiomuutokset myös irtaannuttavat henkilöstön organisaatorakenteista ja näin muutos mahdollistaa asiantuntijahenkilöstön keskittymisen työskentelyyn ilman, että ulkoisten olosuhteiden vaihtuminen häiritsisi heidän työskentelyään. Ajatus on mielenkiintoinen, vaikka työntekijän näkökulmasta uudelleen järjestelyissä pyritään turhia rönsyjä karsimaan. Silloin pelko oman työn jatkumisesta voi olla enemmän stressaava ja luovuutta estävä.

Tämän työn aikana olen yrittänyt päästä juuria myöten selville TAMK:n organisaatorakenteesta ja tilaaja-tuottajamallin vaikutuksesta siihen. Nämä kaksi asiaa näyttävät ohjaavan toimintaa mitä suurimmassa määrin. Luovuuden näkökulmasta ne tuntuvat myös toimivan toisiaan vastaan. Organisaation madaltaminen ja verkkomaisuus lisäävät mahdollisuuksia ja muutos provosoi innovaatioita, jonka mahdollisuuksia tilaajan ja tuottaminen erottaminen toisistaan vähentää. Haaste on viestinnällinen.

Organisaatio on organisaation jäsenten muodostama sosiaalinen konstruktio (Mörä 2000: 23 - 24) tai paikka, jossa ihmiset työskentelevät yhdessä (Sydänmaanlakka 2004: 291). Organisaatiouudistus tähtää matalaan organisaatioon, minkä tunnuspiirteitä ovat henkilöstön osallistuminen ja yhteinen näkemys toiminnan päämääristä sekä avoimuus ja oman toiminnan kriittinen arviointi. Oppiminen yhdistetään organisaation tavoitteisiin ja strategioihin, mikä tulee esiin esimieskoulutuksen materiaaleista. Esimies TAMKissa on organisoiija, valmentaja, linkittäjä, kehittäjä ja näkijä (Lahtinen 2006). TAMK:n esimieskoulutus on kartoittanut tulevaisuuden visioita, selkeyttänyt esimiehen näkemystä omasta tehtävästään (missio) ja pyrkinyt tukemaan toteutus suunnitelmaa visioita tukevista toimenpiteistä.

Onko siis tapahtunut oppimista? Täydennyskoulutus ja yrityspalveluiden johtaja Urpo Lehikoinen huomautti, että puolen vuoden kuluttua uudet visiot ja näkemykset ovat muokkautuneet organisaation yleisen mielipiteen mukaisiksi. Toivottavasti luovuus ei silti ole sammunut. Itse koen ajatusteni

saaneen uutta lentoa tämän prosessin aikana.

Olen tunnustavani johtamistavassa sekä hierarkkisia että prosessipiirteitä. Tuloshakuisuus, kuten BSC, kuuluvat hierarkkiseen malliin kun taas pyrkimys osastorajojen häivyttämiseen tiimityöskentelyyn ja valmentavaan johtamiseen viittaavat tulevaisuuteen. Luovuudesta ja innovaatioista on paljon keskustelua.

Toisaalta rehtorin merkitys korostuu hallituksen puheenjohtajana ja toiminnallisena johtajana. Voiko oppilaitosta johtaa kuin asiantuntija tiimiä? Tarvitaanko hierarkkia? Voiko asiantuntijoihin luottaa? Onko kyseessä välivaihe? Ammattikorkeakoulun asema on sinänsä mielenkiintoinen, että se on postmoderninajan instituutio ja sillä voi olla mahdollisuus luoda tässä kentässä aivan omanlaisensa johtamismalli.

Viestinnän merkityksestä

Jatkuva muutostila, joka ei herätä luovuutta, mutta ruokkii epävarmuutta, kuluttaa henkilöstöä. Hallitsematon muutos heikentää hyvinvointia ja työn tuloksellisuutta. Osallistuva viestintä vie kasvua eteenpäin ja sitouttaa. Kannustava ihmisten toimintaa tukeva johtaminen ja avoin viestintä luovat työyhteisöön hyvän ilmapiirin ja terveyttä edistävän toimintatavan (Luoma & Arikoski 2006: 131).

Yhteisen tavoitteen ohjaama, toimintavoistaan ja tuloksistaan ylpeä henkilöstö näkyy ulospäin. Tätä kuvaa pitää pyrkiä pönkittämään sisältä päin ja antaa sille tukea viestinnällisillä toimenpiteillä. Kulttuuri muodostuu erilaisista arvoista, näkemyksistä ja käytännöistä, jotka saattavat olla ristiriidassa keskenään.

Pidetäänkö tätä epämääräisyyttä häiriöinä, jotka pitää poistaa, vai moninaisuutena, joka on väistämätöntä ja siten hyväksyttävää ja kannustettavaa. Organisaatio voidaan nähdä verkostona, joka muuttaa jatkuvasti muotoaan, kun ihmisten muodostamat solmukohtat yhdistyvät eri tilanteissa ja eri hetkellä uudella tavoin toisiinsa. (Möra 2000: 23 - 24) Miten organisaatio suhtautuu tielleen tuleviin epämääräisyyksiin ja pyritäänkö niitä hallitsemaan vai ei? Kriisi voi ohjata yhteisöä keskittymään olennaiseen ja ponnistelemaan yhteisen tavoitteen hyväksi.

Markkinoinnista

Epämääräisyyksiä ei pidä käsittää vain kielteisesti ongelmina, kriiseinä ja vaikeuksina. Ennakointia vaativat myös yllättävät hyvät hetket: menestys, ulkopuolelta tullut positiivinen tunnus ja sisäiset innovaatiot. Osataanko niitä hyödyntää vahvuuksina? Tuodaanko näitä hyviä puolia ja oppimisen kokemuksia esiin markkinoinnissa? Ihmiset janoavat tuloksia ja näyttöjä. Niistä luetaan mielellään myös mediasta. Yhteistyökumppania valitessa etsitään luotettavaa partneria, näyttöjä osaamisen toteutumisesta ja ”hyvää fii-

listä”.

Esimerkiksi täydellisestä yllätyksestä voisi ottaa Suomen Eurovision laulukilpailun voiton, joka aiheutti perustavanlaatuisen kansallisen kriisin ja hämmennyksen. Piti järjestää kansanjuhlia kotiin palaavalle sankarille, mihin on varauduttu jääkiekon MM-kisojen yhteydessä, mutta ei koskaan näissä kisoissa.

Yleisradion toimitusjohtaja Mikael Jungner oli finaalin aattona ehtinyt julistaa, että Suomella ei ole varaa kustantaa laulukilpailujen järjestämistä. Voiton realisoituessa ei tullut mieleenkään kieltäytyä kunniansta vaan aloitettiin ahkera työ ja suunnittelu. Rovaniemen kaupunki joutui miettimään Tomi Putaansuun palkitsemista ja päätyi lahjoittamaan tälle tontin sekä nimeämään entisen Sampo-aukion Lordin aukioksi. Itsenäisyyspäiväjuhla Presidentinlinnassa sai uutta jännitystä, kun spekulointiin saapuuko Putaansuu paikalle vai ei, ja jos saapuu, saapuuko hän Lordina vai omana itsenään.

Maailmanlaajuinen mediajulkisuus oli ryöpsähtää käsistä, kun lehdet julkaisivat kuvia miehestä maskin takana. Mr. Lordin toiveiden kunnioittamista anonymiteetin säilyttämiseksi vaadittiin kansalaisadressein. Medialan ihmisenä Putaansuu ja hänen yhteensä ovat osanneet johtaa samaansa julkisuutta melko hyvin. Tiedon (mm. tekijänoikeudet) ja nopean reagoinnin lisäksi on tarvittu viestinnän johdonmukaisuutta ja selkeyttä. Välillä isojen organisaatioiden toiminta Lordi-ilmiön ympärillä on näyttänyt hallitsemattomalta säntäilyltä.

Miten TAMK olisi reagoanut, jos Putaansuu olisi omia medianomeja?

Osaamisen markkinoinnin kilpailukeinot

Julkishallinnon asiantuntijaorganisaatiolle eivät riitä markkinoinnin perinteiset neljä kilpailukeinoa: tuote, saavutettavuus, hinta ja markkinointiviestintä. Yritysyhteistyössä hinnalla ei ole lainkaan merkitystä – ainakaan asiakkaan mielestä.

4C:tä haastaa 4P:tä. *Consumer* (kuluttaja), *Cost* (kustannukset), *Convenience* (mukavuus) ja *Communication* (viestintä) luo ketjun, jonka mukaan kuluttaja ja hänen toiveensa, tuotteen käytöstä aiheutuvat kuluttajan kustannukset (raha ja aika), ostamisen helppous sekä viestintä nousevat polttopisteeseen. Business-ympäristössä mallin mielekkyys on helppo nähdä. Se on arvontuotantoketju, jossa asiakkaalle tarjotaan, ei vain mahdollisimman hyvin hänen tarpeitaan vastaava palvelukokonaisuus – vaan täydellinen.

Tuotteistamisessa ja erilaistamisessa osaamisen markkinoinnilla on suuri haaste. Osaamisen täytyy erottua ensimmäisenä, parhaana, jne. mieluummin ihan oman määritelmänsä kautta. TAMKilla on hyvä asema ollessaan imagollisesti ja brandina ammattikorkeakoulujen huippua. Visiolähtöisesti erilaistumisessa on haasteensa, ehkä erilaistumisen ideoita pitäisi muokata

konkreettisimmiksi uudelta pohjalta.

Visio: TAMK on kansallisesti ja kansainvälisesti arvostettu ammattikorkeakoulu ja merkittävä Tampereen seudun menestystekijä.

7.2 Kehitysehdotukset viestinnälle

Tämän opinnäytteen tehtävänä on ollut kuvata esitteen tekoa tietyille ryhmälle tiettyyn tarpeeseen. Yhtä vääjäämättömästi kuin kaikki muukin toiminta juontuu visiosta, missiosta ja strategiasta ja pyrkimyksestä hyvän maineen ylläpitämiseen, on jokainen viestintätoimenpide osa tätä ketjua.

Esitettä tehtäessä jouduin moneen kertaan palaamaan kysymyksiin TAMK:n viestinnästä, sen päämääristä ja ohjeistuksista. Monet näistä asioista keskusteltiin kasvokkain muun muassa Teija Pekkarisen pöydän ääressä, sähköpostitse, puhelimitse tai tiedotustiimin kokouksissa.

Viestinnän ohjeistus esiin

Ulkoisen ja sisäisen toiminnan strategiat, viestintäsuunnitelmat, sekä yleisellä tasolla että muutosviestintäsuunnitelmat organisaatiouudistuksen ja uuden graafisen ilmeen jalkauttamiseen ja seurantaan, olisi suotavaa julkaista helposti lähestyttävällä tavalla kaikkien saataville. Ohjeistusta kaipaavat niin henkilökunta kuin opiskelijat, jotka tekevät koulun nimissä ulkoista viestintää. Vasta kun periaatteet ovat selkeästi esillä, voidaan keskustella niiden noudattamisesta.

Nopeissa muutostilanteissa ja silloin kun viestinnän vastuhenkilöt eivät syystä tai toisesta ole tavoitettavissa, suunnitelma auttaa organisaation pienintä yksikköä, eli työntekijää, pitämään yllä myös organisaation mainetta. Tiedottamisstrategioiden suunnittelussa kannattaa kriisin mahdollisuuteen suhtautua ennalta ehkäisevästi ja panostaa sellaisiin toimintoihin ja valmiuksiin, jotka kasvattavat organisaation mainepääomaa ja torjuvat kriisin ennen kuin se ehtii edes syntyä (Lehtonen 2000: 205).

Tiedotustiimin käynnistyminen on ollut sisäistä viestintää parantava tekijä, koska se toimii tiedotusvastaajien keskinäisen viestinnän foorumina, josta saa eväitä omien viestintäratkaisujen toteuttamiseen. Ulkoiseen viestintään ryhmällä on ollut merkitystä yhteisten pelisääntöjen luomisessa. Tiimin pöytäkirjat toimivat viestintäsuunnitelmina ja ohjeistoina, jotka olisi hyödyllistä koota puhutunlaiseksi sisäiseksi ohjeistoksi esimerkiksi intraan, jossa sitä olisi helppo päivittää.

Tiimiläisten osaaminen kartoitettiin toiminnan alkaessa. Päivitystyötä ei ole tehty. Tiimin jäsenyys kartuttaa ainakin viestinnän näkemistä liitännästekijänä eri suuntiin. Tiimiläiset ovat myös ahkeria hankkimaan ja päivittämään osaamistaan. Myös poistuneen osaamisen tarpeita olisi hyvä tarkkailla tii-

min sisällä. Ryhmän toiminnalle olisi etua myös uusien tiimiläisten osaamisen kartoittamisen, jolloin sekä henkilön esimies, että talon viestijät tietäisivät, millaista osaamista ryhmään on tullut.

Vuoden verran toimineen ryhmän kokoonpano elää ja muuttuu muun muassa tiedotusharjoittelijoiden myötä. Harjoittelu-aika on lyhyt ja uusi ihminen pitäisi perehdyttää nopeasti tehtävänsä tasalle. Viestintäsuunnitelmat olisivat tässä erinomainen apu. Tiimin toiminta- ja viestintäsuunnitelma pitäisi myös saada esille ja toiminnan seuranta julkiseksi, jotta henkilöstölle tulee näkyväksi, millaista apua tiedotusvastaavilta voi saada. Miten tiimin työskentelyn tuloksia mitataan? Olettaa sopii, että tiimin työskentely parantaa pitkällä aikavälillä myös viestintätyytyväisyyttä.

Viestintätehtäviä ulkoistettaessa, viestinnästä muodostuu kustannuserä. Mitä nopeammin viestintä- tai mainostoimisto pääsee sisään viestinnän periaatteisiin sitä (kustannus)tehokkaampaa työskentely on. Viestintää teetetään myös opiskelijoilla, ohjaavan opettajan ja viestintäyksikön yhteistyö on tärkeä osa toimenpiteiden onnistumista. Opiskelijat tarvitsevat tukea työhönsä myös kirjallisista ohjeistuksista.

Sidosryhmäviestinnän analyysi ja seuranta

TAMK teetti sidosryhmäviestinnän esiselvityksen Ideatoimisto Putkinen & Rossilla. Vuosi sitten valmistunut analyysi on nähtävissä intrassa (hakusanat: tiedotus, markkinointi, sidosryhmäviestintä, selvitys; tallennettu 11.1.2006).

Tekemieni haastattelujen perusteella on helppo vahvistaa esiselvityksessä esiintuodut toiveet avoimuuden lisäämisestä pk-yrityksiin päin, yritys yhteistyön kehittämisestä ja yrittäjyyteen profiloitumisesta. Erityisesti sisäinen yrittäjyys, yrittäjämäinen asenne tulee esiin TAMK:n opiskelijoita määriteltäessä. TAMK:n Liiketalouden tradenomeille ja Taiteen ja viestinnän medianomeille vastuullinen työskentely, innovatiivisuus ja organisoitukyky ovat tavaramerkki. Haasteena on saman leiman polttaminen myös muiden koulutusalojen tekijöihin. Yrittäjämäisyys voi olla sisäistynyttä, mutta ei yhtä tunnettua.

Miten selvitys on vaikuttanut TAMK:n ulkoisen viestinnän tai ulkoisen toiminnan strategioihin kiinnostaa, mitä toimenpiteitä selvitys aiheutti?

Tässä yhteydessä tekee mieli osoittaa sormella lääkeruiskumallia toteuttavaa intraa, joka nykyisellään on hyvin kaukana viestinnästä. Sähköposti ei toimi julkisen keskustelun välineenä, mutta se on korvannut dialogin tarvetta. Uudelta intralta toivoisi vuorovaikutteisuutta, esimerkiksi keskusteluryhmien muodossa. Julkiselle foorumille laitettu viesti tuottaa nopeasti painetta *oikean* informaation jakamiseen ja katkaisee siivet huhuilta ja spekulatioilta, jotka syövät organisaation yhtenäisyyttä ja onnellisuutta.

Ulkoisen viestinnän analyysi ja seuranta

Talon painotuotteiden koordinointiin ja seurantaan on tarvetta, oppimisen mahdollistamiseksi, samoin kuvien hallintaan ja tekstianalyysiin. Mitä ja miten organisaatiosta kerrotaan ulospäin. Kertoja (koulutus, T&K, esimiehet, tukitoiminnot jne.) ja kohderyhmä (opiskelijat, tulevat opiskelijat, yritykset, rahoitustahot, aluevaikuttajat, lainsäätäjät jne.) vaikuttavat viestinnän ilmiäsuun, sanat ja esitystavat muuttuvat ja vaihtelevat, yhtenäisen punaisen langan välittyminen kaikessa viestinnässä on tärkeää.

7.3 Kehitysehdotukset esitteelle

Yhteytesi osaamiseen -esite

Tutkimus ja jälkianalyysiprosessi osoittivat, että esite tehtiin vääristä lähtökohdista suhteessa tavoitteeseensa. Oman työskentelyn yksisilmäisyys hämmästyttää näin jälkikäteen. Tekstien tarinallisuus ei toteutunut. Ideana se silti olisi kehittämisen arvoinen. Kun organisaation akuutein muutoskaos on ohi, tarinoiden tuottamiseen voisi keskittyä paremmin. Kohderyhmän määrittely oli helppoa, mutta sen näkökulman määrittäminen vaikea, mitä kohderyhmästä olisi pitänyt tietää. Päällimmäisenä mielessä oli, miten luoda mielikuvia osaamisesta, niin että yrityksissä vakuututaan TAMK:n osaamisesta. Osaamisen markkinoinnin piti erottua yliopistojen markkinoinnista ja profiloitua uudella tavalla konkreettiseksi ja käytännön ratkaisujen antajaksi.

Odotustaso

Kontaktitilanteessa sekä kumpikin ottaa toisen tuntevan sekä organisaation, oman ammattialansa, että toimialan ja niiden avainhenkilöt vähintään alueellisesti. odotetaan toisilta. Tilanne on vaativa ja silloin voidaan joutua kaivamaan tukimateriaalia esiin.

Esite voi toimia myös muistin apuvälineenä. Rakennetut kuvakokonaisuudet voivat tukea kontaktihenkilöä, hänen kertoessaan toisen osaamisalan saavutuksista tai toiminnoista. Esitettä suunniteltaessa käytettiinkin paljon enemmän aikaa ja vaivaa tilaajien toiveiden ja tarpeiden määrittelyyn kuin asiakasnäkökulman pohtimiseen

Asiakastiedon jakaminen

Markkinoinnin kilpailukeinojen miettiminen oli niin suuri haaste, että unohdettiin kysyä, mitä kohderyhmä TAMKilta haluaa. Jäi huomaamatta, että paras kilpailukeino on asiakas itse. Pohdinta junnasi paikallaan, kunnes haastattelut yrityksissä antoivat lopulta sitä informaatiota, jonka pohjalta olisi pitänyt lähteä alun perin liikkeelle. Kireästä aikataulusta johtuen kartoitus olisi ollut mahdollista tehdä myös haastatteleamalla TAMK:n päälliköitä ja muita avainhenkilöitä heidän kontakteistaan.

Vakiintuneessa tilanteessa asiakastiedon jakaminen olisi ehkä riittänyt. Uskon, että muutostilanteessa asiakkaiden haastattelun merkitys korostuu. Tilanteesta tulee oppimistilanne molemmille osapuolille ja se auttaa näkemään, mitä uudessa tilanteessa on mahdollista hyödyntää. Samalla asiakas oppii ymmärtämään uusia toimintatapoja ja niiden vaikutuksia yhteistyöhön.

Yrityskontaktien haastattelua varten olisi pitänyt tehdä enemmän pohjatyötä. Kontaktitietojen jakaminen ja kysymysten suunnittelu tiimissä säästäisi haastateltavan aikaa ja tilanteesta päästäisiin nopeammin syvemmälle. Haastattelut olisi voitu tehdä myös aidon kontaktoinnin yhteydessä, jolloin se päästään todellisten tarpeiden kartoittamiseen hypoteesien sijasta.

Prosessi oli sinänsä arvokas, koska se opetti kuuntelemaan asiakkaan näkökulmaa. Ammattikorkeakoulun tavoitteena ei ole voiton tuottaminen osakkeenomistajille, mutta tulevaisuuden osaamisen myyminen yrityksille on olennainen kilpailuvaltti. Yrityksissä tarvitaan henkilöitä, jotka pystyvät nopeasti ja tehokkaasti soveltamaan käytäntöön esimerkiksi yliopistojen tuottamia innovaatioita ja tutkimustuloksia. Tulevaisuuden suureksi haasteeksi näkisin ylempien ammattikorkeakoulu tutkintojen ja yliopiston maisteriohjelmien yhteistyön esimerkiksi innovaatioiden implementoinnissa ja soveltamisessa.

Oikeiden kysymysten esittäminen on tärkeää, koska asiakastietoa pitäisi pystyä jälkikäteen hyödyntämään ja avaamaan edelleen takaisin organisaation sisälle. Sen lisäksi, että tieto jaetaan välillisesti tai välittömästi yrityksen kanssa työskentelevien kesken, yhteistyö markkinoijien ja viestinnän suunnittelijoiden kanssa on suotavaa. Olisi toivottavaa, että oman organisaation avainhenkilöt antavat tietonsa ja osaamisensa viestinnän käyttöön markkinointia suunniteltaessa.

Yhtenäinen rintama yrityksiin päin

Marttila ym. (2005) näkevät ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehitystoiminnan roolin kolmijakoisena. Ammattikorkeakoulut toimivat ulospäin tietämyksen levittäjinä ja suhteessa alueensa yritysten ja julkisten organisaatioiden innovaatiotoimintaan mahdollistajina, ideoiden, osaamisen tai innovaatioiden siirtäjinä sekä itse innovaation lähteinä.

Tätä näkökulmaa tulisi enemmän vahvistaa. Siksi on aiheellista pohtia myös TAMK:n yritysyhteistyön profiloimista yhtenäisesti. Jos kohderyhmä ovat yritykset, osaamisen esitteiden tulisi markkinoida koko yritysrajapintaa osaamiskeskuksia, T&K-toimintaa ja Täydennyskoulusta ja yrityspalveluja yhdessä.

Kiireiset osaajat ongelma

Haastattelujen perusteella syntyy mielikuva kiireisistä TAMKilaisista, jotka ovat joko opettamassa, palaverissa tai kehityskeskusteluissa henkilökunnan tai opiskelijoiden kanssa. Tämän näkemyksen perusteella on voimassa ennakkokäsitys, ettei yhteydenotto edes onnistu. Inhimillinen yhteydenotto olisi kuitenkin toivottava ja webbi-sivujen lisäksi kaivattiin assistenttien tai vastaavien kontaktitietoja.

Konkreettiset asiakorjaukset

Kuvaajatiedot pitää vastaisuudessa laittaa toisin. Valokuvaajaksi olisi pitänyt ilmoittaa Susanna Lyly ja muiden kuvaajien kuviin näiden nimet.

Kiinnostusta arvostetaan

Haastateltavat arvostivat haastattelutilanteita. Niin mainostoimisto kuin yritykset kiittelivät saamastaan informaatiosta. He sanoivat kokeneensa ymmärtävänsä paremmin TAMK:n hämmennystä ja tilaaja-tuottajamallin aiheuttamia sisäisiä järjestelyjä. Heidän mielestään tapaamiset olivat onnistuneita markkinointitilanteita. Keskustelukumppanit Dekatista ja Soneralta toivoivat näkevänsä pian uuden esitteen, joka on tehty asiakkaan näkökulmasta.

Lähteet

- Albanese, Pietro 2006. Business to Business –markkinointi. Luennot ja diakalvosarja. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.
- Ammattikorkeakoululaki 351/2003.
- Aula, Pekka 2000. Dynaaminen duo. Organisaation kulttuurit ja viestintä. Teoksessa Pekka Aula & Salli Hakala (toim.) Kolmet kasvot, näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-Kirjat, 27 - 49.
- Autio, Anne 2006. Tampereen ammattikorkeakoulu, tiedottaja. Suullinen tiedonanto, 24.11.2006. Tampere.
- Esimiehenä TAMKissa -seminaarin PowerPoint-materiaalit. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viisi koulutuspäivää ajalla: 13.1. - 18.2.2005. Tampere.
- Halonen, Petri 2006. Mainostoimisto Atomi, toimitusjohtaja. Haastattelu 29.11.2006. Tampere.
- Haukijärvi, Tarja 2006. Tampereen ammattikorkeakoulu, Kielet ja kansainvälinen toiminta, osaamiskeskuksen päällikkö. Kirjallinen tiedonanto 24.11.2006. Tampere.
- Helander, Nina 2005. Suhdemarkkinointi. Luennot ja diakalvosarja. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.
- Huttunen, Martti 2005. Värit pintaa syvemältä. Helsinki: WSOY.
- Joensuu, Liisa 2005. Haasteena arvonsa tunteva alainen. Teoksessa Johtajuus! EkonomiEsimies Helsinki: Suomen Ekonomiliitto, 116 - 125.
- Joensuu, Sanna 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, Elisa 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Jämsä Hanna 2005. Muutoskriisi paljastaa johtajan taidot. Teoksessa Johtajuus! Ekonomiesimies- sarja. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto, 108- 115.
- Kallio, Olavi, Martikainen, Juha-Pekka, Meklin, Pentti, Rajala, Tuija & Tammi, Jari 2006. Kaupungit tilaajina ja tuottajina. Kokemuksia ja näkemyksiä Jyväskylän, Tampereen ja Turun toimintamallien uudistushankkeista. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Kankkunen, Kari, Matikainen, Esa & Lehtinen Lasse 2005. Mittareilla menestykseen: Sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum.
- Keskipiste 1/2006. Sonerapisteen asiakaslehti. TeliaSonera Oyj.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka, Kuronen, Marja-Liisa & Ollikainen, Marja 2002. Yrityksen viestintä. (3., uudistettu painos) Helsinki: Edita.
- Kulmala, Arja 2005. Rakkaudesta työhön. Teoksessa Johtajuus! Helsinki: EkonomiEsimies, 88 - 97.
- Kuntalaki 17.3.1995/365
- Lahtinen, Kaisa 2006. Esimieskoulutus 2006, PowerPoint-esitys. 13.6.2006. Tampere.
- Laitinen, Erkki K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Kauppakaari.
- Laki julkisista hankinnoista 23.12.1992/1505
- Laki seutuyhteistyökokeilusta 28.6.2002/560
- Laki kuntien vapaakuntakokeilusta 718/10.8.1988
- Laukkanen, Mauri 2006. Yritykset tervetuloa! Kehittämistoimi seututalouden käynnistäjänä. Tampere: Talentum.
- Lehtonen, Jaakko 2000. Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa Pekka Aula & Salli Hakala (toim.) Kolmet kasvot, näkökulmia organisaatioviestintään Helsinki: Loki-Kirjat, 187–210.
- Loiri, Pekka & Juholin, Elisa 2002. 3. painos. Huom! Visuaalisen viestinnän käsikirja. Helsinki: Inforviestintä.
- Luoma, Jenni & Arikoski, Juha 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaation muutoksessa. Teoksessa Pirkko Vesterinen (toi.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 123 - 138.
- Luoto, Mikko 2006. Tampereen ammattikorkeakoulu, Laboratoriopalvelut, osaamiskeskuksen päällikkö. Kirjallinen tiedonanto 23.11.2006. Tampere.
- Lähtenmäki, Jouko 2006. Tampereen ammattikorkeakoulu, Rakentaminen ja metsätalous, osaamiskeskuksen päällikkö. Kirjallinen tiedonanto 28.11.2006. Tampere.
- Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

-
- Malmelin, Nando & Hakala, Jukka 2005. Yhdessä. Viestinnän ja markkinoinnin integraatio. Helsinki: Inforviestintä.
- Mattinen, Hannu 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Marttila, L., Kautonen, M., Niemonen, H. von Bell, K. 2005. Ammattikorkeakoulujen T&K-toiminta: T&K -yksiköt koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämistyön rajapinnassa. Ammattikorkeakoulut alueellisessa innovaatiojärjestelmässä: koulutuksen ja työelämän verkottumisen mallit, osaprojekti IV. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja 74/2005. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Moberg, Riitta 2006. Tampereen ammattikorkeakoulu, toimistosihtööri. Haastattelu 15.6.2006. Tampere.
- Mäkinen, Erkki 2006. Tampereen ammattikorkeakoulu, Materiaali- ja mittaustekniikka, osaamiskeskuksen päällikkö. Kirjallinen tiedonanto 21.11.06. Tampere.
- Möra, Tuomo 2000. Konsensuksen taakka Teoksessa Pekka Aula & Salli Hakala (toim.) Kolmet kasvot, näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-Kirjat, 17 – 26.
- Naukkarinen, Mikko 2006. Tampereen ammattikorkeakoulu, Osaaminen ja resurssit, johtaja. Kirjallinen tiedonanto 21.11.2006. Tampere.
- Ojala, Ilpo 2003. Managerialismi ja oppilaitosjohtaminen. Acta Wasaensis no 119. Hallintotiede 8. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Opinto-opas 2005–2006. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere: TAMK.
- Organisaatioselvitys 2003. Raportti 23.3.2004.
- Partanen, Jari 2006. Tuotteistajan pikaopas. [online] [viitattu 2.12.2006]. http://www.noste.com/files/Tuotteistajan_pikaopas2.pdf
- Pekkarinen, Teija 2006. Tampereen ammattikorkeakoulu, tiedotussihtööri. Suullinen tiedonanto, 5.12.2006. Tampere
- Pennanen, Risto 2006. Osaajapula pahenee jyrkästi. Taloussanomien 24.11.2006, 15–17.
- Pohjola, Juha 2003. Ilme. Visuaalisen identiteetin johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.
- Poikolainen, Kirsi. Strategia on tunneasia. Profiili. ProCom jäsenlehti, 4/2006, 2-3.
- Prokki, Carita 2006. Tampereen ammattikorkeakoulu, Liiketoiminta ja yrittäjyys, osaamiskeskuksen päällikkö. Kirjallinen tiedonanto 21.11.06. Tampere.

- Putkinen, Pekka & Pajula, Iisa 2005. Selvitys Tampereen ammattikorkeakoulun sidosryhmäviestinnästä, Ideatoimisto Putkinen & Rossi Oy, 21.12.2005. Tampere.
- Raninen, Tarja & Rautio, Jaana 2002. Mainonnan ABC. Käsikirja. Helsinki: WSOY.
- Salojärvi, Sari 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa Pirkko Vesterinen (toi.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 49 - 60.
- Salonen, Kai 2006. Tampereen ammattikorkeakoulu, Taide ja viestintä, osaamiskeskuksen päällikkö.
- Saraste, Leena 1996. Valokuva tradition ja toden välissä. Helsinki: Mustataide, Taideteollinen korkeakoulu.
- Seppänen, Janne 2005. Visuaalinen kulttuuri. Teoriaa ja metodeja mediakuvan tulkitsijalle. Helsinki: Vastapaino.
- Storbacka, Kaj, Blomqvist, Ralf, Dahl, Johan & Haeger, Tomas 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.
- Sydänmaalakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaalakka, Pentti 2000. (2004, 7. painos). Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Tampereen ammattikorkeakoulun verkkosivut. Organisaatio [on-line] [viitattu 24.11.2006] www.tamk.fi
- Tikkanen, Juha 2006. Dekati Oy, toimitusjohtaja. Haastattelu 5.12.2006. Tampere.
- Toimintakertomus 2002. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere: TAMK.
- Toimintakertomus 2003. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere: TAMK.
- Toimintakertomus 2004. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere: TAMK.
- Toimintakertomus 2005. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere: TAMK.
- Tiensuu, Vesa, Partanen, Väinö & Aaltonen, Jarno 2004. Onnellinen organisaatio ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita.
- Trout, Jack & Hafrén, Gustav 2003. Erilaistu tai kuole. Selviytyminen tappavan kilpailun aikakautena. Helsinki: Edita.
- Uusi toimintajärjestelmä 19.1.2005

Valtioneuvoston päätös toimenpiteistä hallinnon uudistamiseksi (1988). Valtiovarainministeriö 12.5.1988, J 349/01/88.

Viljanen, Harri. TeliaSonera Oyj, myyntijohtaja. Haastattelu. 4.12.2006. Tampere.

Vuokko, Pirjo 2003. Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

Välähdys 12/2006. Tiedotesarja. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Ylänen, Jussi. Tampereen ammattikorkeakoulu, Tieto- ja viestintäteknologia, osaamiskeskuksen päällikkö. Kirjallinen tiedonanto 24.11.2006. Tampere.

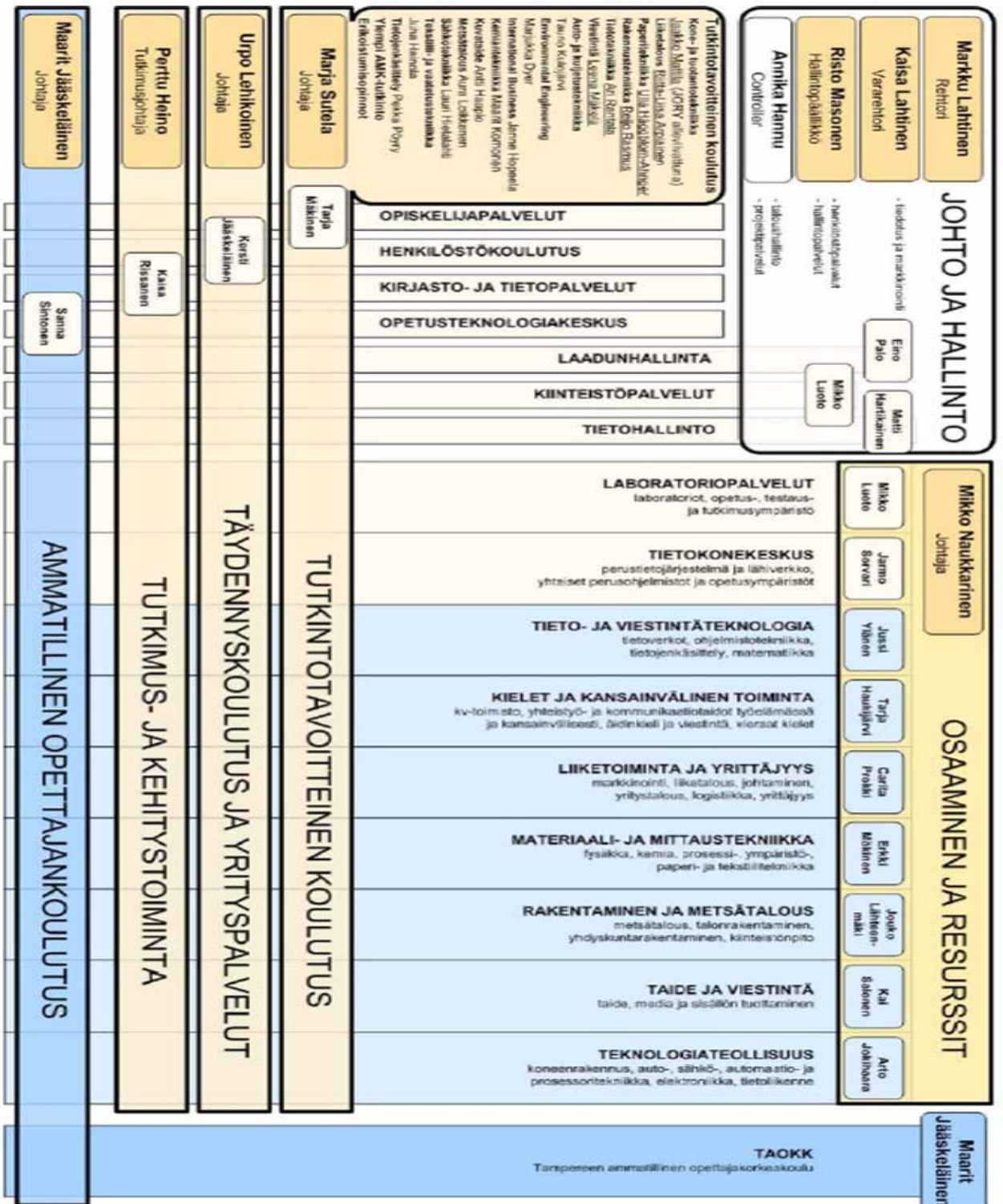
Åberg, L. 1996. Viestintä – tuloksen tekijä. (7. painos) Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Liitteet

Liite 1: Yhteytesi osaamiseen 2006. Tampereen ammattikorkeakoulu, osaamiskeskukset. Tampere.

Liite 2: TAMK. Organisaatiokaavio.



Liite 3: Visuaaliset elementit Pohjolan mukaan

Pohjola, Juha Ilme. Visuaalisen identiteetin johtaminen (2003), sivu 151.

Visuaaliset elementit

Esimerkki visuaalisen ilmeen elementeistä ja niiden käytöstä

Voimakkuus, kontrasti, liike, toisto, sommittelu, suhde, järjestys, painottaminen, yhtenäisyys, tasapaino

Kuvien käyttö

Kuvamaailman tasot
Kuvien rooli
Kuvien yhdistämistapa
Kuvituksen ja valokuvan käyttö
Kuvien ja kuvituksen tyyli

Värihahmo

Voimakkuus: Harmonia/rikkuus
Värien ja materiaalien yhdistelmät ja suhteet
Värien symboliset merkitykset: värijärjestelmä
Värien ja muotojen yhdistäminen

Lay-out

Sommittelu: Harmoninen, dynaaminen
Elementtien keskinäiset suhteet
Rytm: Vaihtelu, kiintopisteet
Tunniste: Toistuvat elementit eri sovellusten ja näkymien välillä

Kuvan muoto

Sommittelu Liike
Rajaus Rythmi
Valaistus Objektiivinen
Kuvakulma Tekninen toteutus
Värit

Väri

Päävärit
Apuvärit
Värien roolit ja suhteet
Materiaalien värit
Valon värit
Tekninen toteutus

Muotokieli

Geometrinen
Elastinen/orgaaninen
Pelkistys
Rytm/toistumistapa
Suhde toisiin muotoihin
Yhdistämistapa/liitos

Kuvan esittävyys

Realismin aste: symbolinen/ dokumentaarinen
Miljö: ulko- tai sisätila, studio
Ihmiset/casting: sukupuoli, ikä, hiukset, iho, vaatteet, meikkaus
Dramatisointi: tapahtumien käsittely ja tapa suhtautua

Materiaali

Kovuus/pehmeys
Kiilto ja heijastuskyky
Pinnan kuvio ja struktuuri
Materiaalien yhdistäminen

Viiva

Pituus ja paksuus ja niiden suhde
Muoto: geometrinen/ elastinen
Jatkuvuus ja yhtenäisyys
Tekninen toteutus
Viivojen yhdistämistapa

Tila

Syvyys, korkeus, leveys
Geometrinen/ pyöreä
Valaistus
Tilan jakaminen
Tyhjä/ täysi
Kalusteet, tekstiilit
Somisteet

Valo

Voimakkuus
Väri
Suora/ epäsuora
Etäisyys ja valon suunta
Valolähteiden määrä
Eri valotyyppien ja valaisutapojen yhdistäminen

Tunnus

Esittävyys: Abstrakti/ kuvituksellinen
Muotoilutapa: Viittaukset, pelkistys
Väritys
Osat: Logotyyppi, tunnus
Asettelu ja paikka

Kalusteet

Muotokieli
Materiaalit
Materiaalien yhdistämistapa osien suhteet
Osien yhdistämistapa/ liitokset
Kalusteiden yhdistäminen
Tekninen toteutus

Typografia

Tekstityyppi: Muodot, persoona
Suhteet: Kokosuhteet, tekstin ja muiden elementtien suhde, eri tekstityyppien suhde
Käyttötapa: Ilmaisun voima, selkeys ja luettavuus

Liite 4: TAMK, folder.

Liite 5: TAMK, esite.

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
TAMPERE POLYTECHNIC
University of Applied Sciences
www.tamk.fi

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
TAMPERE POLYTECHNIC
University of Applied Sciences

It's fun to study.

It's fun to study.

International Pulp and Paper Technology

Tampere ammattikorkeakoulu (TAMK) / Tampere Polytechnic is a multidisciplinary university of applied sciences with a strong industrial and trade focus. It offers Bachelor level degrees in Art and Media, Business Economics and Technology, Two Bachelor degree programmes, BBA in International Business and BEng in Environmental Engineering are taught completely in English. A second-cycle polytechnic degree is offered in Business Administration, and the Teacher Education Centre also offers post-graduate education.

There are 5000 students, 18 degree programmes and 400 full and 700 part-time staff members at Tampere Polytechnic. The polytechnic is located on two campuses in the city centre. The academic year at Tampere Polytechnic is divided into two semesters; the autumn semester from September until the end of December and the spring semester from January until May. The education of TAMK emphasises the importance of business cooperation right from the start as well as the ICT and eLearning. In the annual ranking of the Centre of Economic Research Tampere Polytechnic each year ranks among the three top polytechnics in Finland.

TAMK is also an active participant in international networks with partners in more than 30 countries. The Polytechnic is involved in several international exchange programmes and research projects with European, Asian, American and African countries. The excellent performance of students and staff at TAMK has been rewarded at many international competitions and conferences. The continuous developing international cooperation supports maintaining the high standard of education and R&D activities.

Tampere Polytechnic is a multidisciplinary university of applied sciences with a strong industrial and trade focus.

Tampere Polytechnic is a multidisciplinary university of applied sciences with a strong industrial and trade focus.

Liite 6: TAMK, ilmoituspohjat



Väri-ilmoitus kuvalla, ja koulutusalojen värien käyttö ilmoituksen asettelumalleja

MBA-ohjelma alkaa 14.2.

Tarjoamme yhteistyössä Tallinnan teknillisen yliopiston kanssa MBA-ohjelman. Ohjelmassa opiskelija voi hyödyntää työkokemustaan ja aikaisempaa koulutustaan.

MBA-ohjelmamme on tarkoitettu yksityisen ja julkisen sektorin asiantuntijoille ja johtavassa asemassa toimiville henkilöille. Se soveltuu myös kansainvälisen kaupan ja hallinnon tehtävissä työskenteleville. Ohjelma koostuu kuudesta pakollisesta moduulista, kirjallisesta

Varaa aika maksuttomaan esiauditointiin!

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Teiskontie 33, PL 21, 33521 TAMPERE
puh. 020 711 011, fax 020 7147 222
www.tamk.fi

Mukava paikka oppia!

Tarjoamme yhteistyössä Tallinnan teknillisen yliopiston kanssa MBA-ohjelman. Ohjelmassa opiskelija voi hyödyntää työkokemustaan ja aikaisempaa koulutustaan.



MBA-ohjelmamme on tarkoitettu yksityisen ja julkisen sektorin asiantuntijoille ja johtavassa asemassa toimiville henkilöille. Se soveltuu myös kansainvälisen kaupan ja hallinnon tehtävissä työskenteleville. Ohjelma koostuu kuudesta pakollisesta moduulista, kirjallisesta

Varaa aika maksuttomaan esiauditointiin!
Lisätiedot: Koulutussuunnittelija Tuula Malo
puh. 020 7147 275, 050 3598 297
tuula.malo@tamk.fi
Projektitseerari Katri Halkala
puh. 020 7147 159, 050 3215 148
katri.halkala@tamk.fi
www.tamk.fi/tamk-palvelut

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Teiskontie 33, PL 21, 33521 TAMPERE
puh. 020 711 011, fax 020 7147 222
www.tamk.fi





Ilmoituspohja Täydennyskoulutus ja yrityspalvelut




TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
TÄYDENNYSKOULUTUS JA YRITYSPALVELUT

Teiskontie 33, PL 21, 33521 Tampere
puh. 020 7147 111, fax 020 7147 473
www.tamk.fi/tamk-palvelut



TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
TÄYDENNYSKOULUTUS JA YRITYSPALVELUT

Teiskontie 33, PL 21, 33521 Tampere
puh. 020 7147 111, fax 020 7147 473
www.tamk.fi/tamk-palvelut







Ilmoituspohja ammattillinen opettajakorkeakoulu




TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
AMMATILLINEN OPETTAJAKORKEAKOULU

Teiskontie 33, PL 21, 33521 Tampere
puh. 020 7147 111, fax 020 7147 511
taokk@tamk.fi, www.tamk.fi/taokk



TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
AMMATILLINEN OPETTAJAKORKEAKOULU

Teiskontie 33, PL 21, 33521 Tampere
puh. 020 7147 111, fax 020 7147 511
taokk@tamk.fi, www.tamk.fi/taokk





Ilmoituspohja tutkimus ja kehitys



**TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
TUTKIMUS JA KEHITYS**

Teiskontie 33, PL 21, 33521 Tampere
puh. 020 7147 111, fax 020 7147 222
www.tamk.fi



**TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
TUTKIMUS JA KEHITYS**

Teiskontie 33, PL 21, 33521 Tampere
puh. 020 7147 111, fax 020 7147 222
www.tamk.fi

Liite 7: Tarjouskysely

Painotyön tarjouskyselyn sisältö:

Työn nimi: OSAAMISKESKUSTEN ESITE

- Rakenne: A4, yht. 12 sivua (8 s + 4 s kannet)
- Aineisto: tilaajan painovalmis aineisto
- Erottelu/Kuvat: tiedostossa
- Vedostus: värillinen arkkitaitevedos
- Värit: 4/4
- Paperit:
 - Kannet: Galerie art silk 200 g
 - Sisus: Galerie art silk 150g
- Jälkikäsitteily: Kanteen nuuttaus, stiftattu vihko, laatikkopakkaus
- Toimitusaika: viikko 11 tai sopimuksen mukaan
- Toimitusehdot: vapaasti Tampere
- Muuta: Kannen efekti, UV-lakkaus, kohdelakkaus
- Painos: 1000/2000 kpl

YHTEYTESI OSAAMISEEN →

**TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
OSAAMISKESKUKSET**

KIELET JA KANSAINVÄLINEN TOIMINTA
LABORATORIOPALVELUT
LIIKETOIMINTA JA YRITTÄJYYS
MATERIAALI- JA MITTAUSTEKNIikka
RAKENTAMINEN JA METSÄTALOUS
TAIDE JA VIESTINTÄ
TEKNOLOGIATEOLLISUUS
TIETO- JA VIESTINTÄTEKNOLOGIA

TAMK

Tampereen ammattikorkeakoulun (TAMK) vahvuutena on tekniikan, liiketalouden, luonnontieteen, luonnonvara- ja ympäristöalan sekä kulttuurin osaaminen.

TAMKissa on vakinaista henkilökuntaa noin 400 ja vierailevia tai sivutoimisia luennoitsijoita 700. Opiskelijoita on noin 5000, joista viidennes aikuiskoulutuksessa.

TAMK toimii aktiivisesti sekä alueellisissa, kansallisissa että kansainvälisissä verkostoissa. Erityisesti TAMK tukee toiminnallaan Pirkanmaan kehitystä yhdessä alueen elinkeinoelämän ja koulutusorganisaatioiden kanssa. Yritykset voivat hyödyntää TAMK:n laaja-alaista osaamista soveltavan tutkimus- ja kehitystyön hankkeissa.

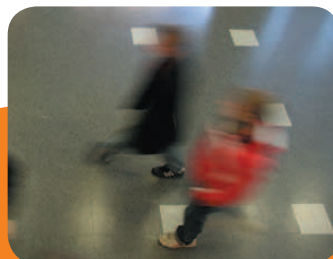
Lisätietoja yrityspalveluista ja T&K-hankkeista TAMK:n internetsivuilta www.tamk.fi

Organisaatio



YHTEYSTIEDOT:

TAMK, vaihde 020 711 011



TAMK:n toiminnat sijoittuvat kahdelle kampukselle. Teiskontien varressa sijaitsevan pääkampuksen sisäntuloaula ja infopiste ovat Kuntokadun puolella. Taiteen ja viestinnän osaamiskeskus sijaitsee median ja viestinnän osaamiskeskityksessä Finlaysonin alueella Tampereen ydinkeskustassa, jonne on käynti Finlaysoninkadulta.

www.tamk.fi/sijainti



➔ **MIKKO
NAUKKARINEN**
johtaja
020 7147 202
mikko.naukkarinen@tamk.fi

OSAAMINEN JA RESURSSIT

TAMKin asiantuntijat kattavat koko osaamisen kaaren

“Osaaminen ja resurssit -tehtäväalue on lähes 300 asiantuntijan koostamisesta. Alueeseen kuuluu Tampereen ammattikorkeakoulun (TAMK) osaamiskeskusten asiantuntija- ja opetushenkilöstö, laboratoriopalvelut, tietokonekeskus sekä näille yhteiset tukipalvelut.

Haluamme olla tärkeä tutkimus- ja kehityspalveluiden tarjoaja sekä merkittävä alueellinen ja kansainvälinen vaikuttaja, joka lisäksi tarjoaa houkuttelevan työ- ja oppimisympäristön. Kehitämme ja pidämme yllä TAMKin asiantuntijajärjestelmän osaamista ja täydennämme sitä sivutoimilla ja tarvekohtaisilla rekrytoinneilla.

Keskeistä toiminnassamme ovat yhteydet elinkeinoelämään ja työelämän asiantuntijaverkostoihin. Toimimme aktiivisesti yhteistyössä yritysten ja muiden yhteisöjen kanssa monenlaisissa hankkeissa.

Osaamiskeskusajattelun kulmakivi on dynaamisuus: osaamista ryhmitellään ja haetaan uusia yhdistelmiä työelämässä vallitsevien tarpeiden mukaan. Tuloksena syntyy mielenkiintoisia uusia mahdollisuuksia ja kokonaisvaltaisia kehityshankkeita. TAMK antaa käyttöön koko osaamisen kaaren markkinaselvityksistä, kehittämisestä ja testauksista aina koemarkkinointiin ja tarvittavaan henkilöstön täydennyskouluttamiseen asti.

Osaaminen ja resurssit -alueen yhteiset palvelut on toimiva kontaktipinta elinkeinoelämän ja osaamiskeskusten välillä. Myös laskutus, osto-toiminta, opetus- ja asiantuntijajärjestelmän tukipalvelut sekä hallinnolliset asiat hoituvat kauttamme yhden luukun periaatteella. ”

OSAAMINEN JA RESURSSIT -TEHTÄVÄALUE

Yhteiset tukipalvelut

- ostotoiminta (tavarantoimitus ja palveluntoimittajat)
- laskutus ja palkkiot
- tilaisuuksien järjestelyt
- tehtäväalueen tiedotus
- henkilöstön tukipalvelut
- henkilöstöhallinto
- yleishallinto

Yhteydenotot

- OsRe-tukipalveluihin yhteys TAMKin vaihteen kautta p. 020 711 011
- yhteydenotot sähköpostitse: osre@tamk.fi tai etunimi.sukunimi@tamk.fi
- lisätietoja internet-sivuiltamme: www.tamk.fi

LABORATORIOPALVELUT

MIKKO LUOTO →
laboratoriopalveluiden päällikkö
020 7147 403
mikko.luoto@tamk.fi

Sata tilaa ja tuhat tapaa toimia

“Laboratoriopalvelut vastaa TAMKin laboratorioiden sekä opetus-, testaus- ja tutkimusympäristöjen toiminnasta. Laboratorioita, työpajoja, kieli-studioita tai muita erikoistiloja on Teiskonttiellä ja Finlaysonilla kymmeniä. Meidän tehtävämme on kehittää niitä hoitavan käyttökäytännön osaamista. Infrastruktuuria on käytetty TAMKin opetus- ja projektitoimintaan sekä myytyjen palveluiden toteuttamiseen. Henkilöstömme myös opettaa.

Kaikilla koulutusohjelmilla ja osaamiskeskuksilla on jonkin tyyppistä laboratoriopalvelun toimialaan liittyvää toimintaa, vaikka laboratoriopalvelut mielletään pääosin tekniikan koulutusohjelmiin kuuluvaksi. Tekniikan puolella on sekä avoimia mahdollisuuksia että olemassa olevia palvelukuvioita. Laboratorioissa on meneillään monenlaista, esimerkiksi vuoden

2006 alussa konehallissa valmistui lentokonetekniikan opiskelijoiden projektina ultrakevyt EuroStar 97 -lentokone.

Kiinteistö- ja laboratoriopalvelut tukevat toistensa toimintaa, mikä on kiehtova kuvio näin isossa yhteisössä. Meillä on osaava 50 hengen joukko, kaksi kiinteistöä ja runsaasti sellaista, mitä voimme tehdä itse. Ammattitaitoa löytyy lähes kaikilta tekniikan osa-alueilta.

Keskeisenä kehityssuuntana on investointien käyttöasteen parantaminen erityisesti T&K-hankkeissa, palvelutoiminnassa ja eri koulutusten tarpeita yhdistäen. Tavoitteena on yhdistää laboratorio- ja työpajatoiminta kokonaisuudeksi, joka palvelee opetus-, palvelu- ja T&K-toiminnan lisäksi myös TAMKin kiinteistönpitoa yhteistoiminnassa kiinteistöpalvelun kanssa.”



LABORATORIOT, OPETUS-, TESTAUS- JA TUTKIMUSYMPÄRISTÖ

Fysiikka

- fysiikan laboratoriot
- fysiikan laboratorion palvelutoiminta
- radonmittaukset
- äänitekniset mittaukset
- säteilyturvallisuus

Konetekniikka

- kone- ja tuotantotekniikan laboratoriot
- auto- ja kuljetustekniikan laboratoriot
- tuotantotekniikan palvelutoiminta
- kone- ja laiteautomaatiikan palvelutoiminta

Paperitekniikka

- paperilaboratorio
- paperilaboratorion mittaus- ja analyysipalvelut
- paperitekniikan yritys-koulutus

Kemian- ja ympäristötekniikka

- kemiantekniikan laboratoriot
- ympäristökemian laboratoriot

Rakennustekniikka

- rakennuslaboratorio
- rakentamisen mittauspalvelu

Tekstiilitekniikka

- tekstiilin laboratoriot
- tekstiilin testauspalvelu
- tekstiilin projektit

Tietotekniikka

- tietotekniikan laboratoriot

Sähkötekniikka

- sähkötekniikan laboratoriot



→ **KAI SALONEN**
osaamiskeskuksen päällikkö
020 7147 814
kai.salonen@tamk.fi

TAIDE JA VIESTINTÄ



“ Paras juttu meidän osaamiskeskuksessamme on näkemysellinen monialaisuus. Tällä työskentelee osaava joukko taiteen, viestinnän ja kouluttamisen ammattilaisia. Vetovoimaista Finlaysonin aluetta voi hyvällä syyllä kutsua luovuuden Silicon Valleyksi, jossa TAMKilla on käytössään 30 hengen asiantuntijajoukko. Meiltä löytyy kontakteja ympäri maata ja maailmaa.

Luovuus saa näkyvän muotonsa projekteissa. Taide ja viestintä tuottaa vuosittain noin sata projektia, jotka syntyvät yhteistyössä koulutusohjelmien ja T&K-toiminnan kanssa. Tällä hetkellä kuumimpia alueita ovat mm. peliteollisuus ja mobiilipalvelut. Lisäksi erilaiset dvd-hankkeet ja graafinen viestintä tarjoavat mielenkiintoisia näkymiä tulevaisuuteen. Myös perinteisellä audiovisuaalisella puolella ja taiteessa on käynnissä hankkeita, jotka taatusti näkyvät ja kuuluvat myös suurelle yleisölle.

Meillä on hyvät mahdollisuudet olla yhteistyössä mitä erilaisimpien toimijoiden kanssa. Esimerkiksi rakennusteollisuus voisi olla osaamis-

Monialaisia visionäärejä Luovuuden Silicon Valleyssa

alueemme luonnollinen kumppani. Siellä ja monella muullakin sektorilla tarvitaan viestintää ja visuaalisuutta, kuten esimerkiksi valoa, animaatiota, äänimaisemia ja ympäristötaitetta. Voimme räätälöidä alaan liittyvää koulutusta tai olla suunnittelemassa ja toteuttamassa alan hankkeita.

Yhteistyö syntyy tässä ja nyt. Lopulta kaikessa ihmisten välisessä toiminnassa on kysymys vuorovaikutuksesta eli viestinnästä. ”



YDINOSAAMINEN

- media-alan sisällöntuotanto ja tekniikka
- kuvataiteen ilmaisukeinot, teoria ja tekniikat



ERITYISOSAAMISTA mm.

- mediatuotteen projektinhallinta
- kuva- ja valoilmaisu
- visuaalinen suunnittelu
- digitaalinen kuvankäsittely- ja jälkituotanto
- multimedia
- pelituotanto
- ääni-ilmaisu

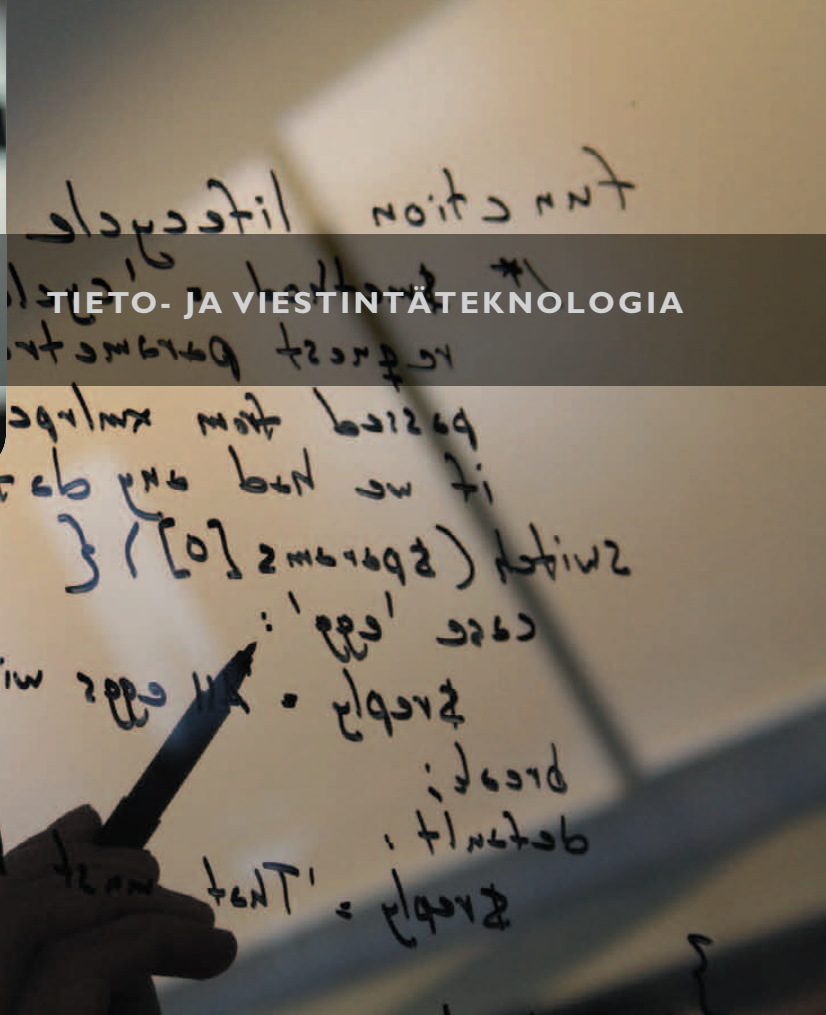


sekä

- videotaide
- tilataide
- valokuvataide
- verkkotaide
- performanssitaide



➔ **JUSSI YLÄNEN**
osaamiskeskuksen päällikkö
020 7147 480
jussi.ylanen@tamk.fi



TIETO- JA VIESTINTÄTEKNOLOGIA

ICT-asiiantuntija taitaa myös liiketoiminnan

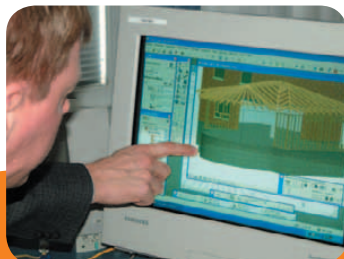
“Tieto- ja viestintäteknologian osaamiskeskuksen haaste on löytää oikeat ICT-osaajat oikeista paikoista, sillä meidän tavoitteenamme on kehittyä yhä merkittävämmäksi ICT-alan kouluttajaksi ja osaamisen tarjoajaksi Pirkanmaalla. Meidän missiomme on varmistaa, että paikallinen ICT-osaaminen voi hyvin ja kasvaa.

Toimimme asiantuntijaverkostoissa, tutkimus- ja kehitysprojekteissa ja tarjoamme asiantuntijapalveluita yrityksille ja yhteisöille. Meillä on käynnissä mobiiliteknologian opetuksen kehittämishankkeita, 3D-mallintamisprojekteja sekä hankkeita, joissa tuotamme esim. verkkopohjaisia visualisointeja ohjelmoinnin opetuksen ja oppimisen tueksi.

Vahvuksiamme ovat projektijohtaminen, moderni tekninen osaaminen sekä esimiestaidot ja osaamisen johtaminen. Kyvykäs henkilökuntamme takaa kokonaisuuden, jonka kautta ohjelmistoliiketoiminnan koko prosessi on hallinnassamme: tuoteosaaminen, liiketoimintaosaaminen, johtaminen, yrittäminen ja kansainvälisyys.

Henkilöstöllä on hyvä koulutustausta ja vankka kokemus soveltavasta työstä ICT-alalla. Lisäksi saamme yritysmaailmasta erinomaisia osajia muun muassa Tampereen ammatillisen opettajakorkeakoulun kautta. Meillä on nuorta ajan hermolla olevaa teknisten välineiden ja ympäristöjen huippuosaamista yhdistettynä vankkaan ICT-projektijohtamiseen.

Osaamista myös kehitetään aktiivisesti yhteistyössä kansainvälisten toimijoiden kanssa. Kumppaneita on kymmeniä. Osaamiskeskuksen laaja toiminnan kirjo palvelee erityisesti Pirkanmaan elinkeinoelämää ja sen jatkuvaa kehittämistä.”



YDINOSAAMINEN

- ohjelmistoliiketoiminta ja sen eri osa-alueet
- tietoverkkopalvelut
- digimedia
- mobiiliteknologia ja sen soveltaminen
- matematiikka
- projektijohtaminen



➔ **TARJA HAUKIJÄRVI**
osaamiskeskuksen päällikkö
020 7147 375
tarja.haukijarvi@tamk.fi

KIELET JA KANSAINVÄLINEN TOIMINTA

Kansainväliset viestintätaidot vahvuutena

“Osaamiskeskuksen nimi on Kielet ja kansainvälinen toiminta, ja se sisältää karkealla jaolla kahta toisiaan täydentävää osaamista. Meillä kansainvälisyys tarkoittaa erityisesti kansainvälisen henkilövaihdon palveluja. Kieltenopettajamme ovat yritysviestinnän ammattilaisia, ja osaaminen kattaa sisäisen ja partneriviestinnän, sekä teknisen raportoinnin ja muun asiantuntijatekstin tuottamisen.

Asiantuntijapalveluina tarjoamme yritysten viestintä- ja kielikoulutusta sekä kieltenopettajien täydennyskoulutusta, ja teemme viestintään ja kieleen liittyvää tutkimus- ja kehitystyötä. Tavoitteenamme on jaettu osaaminen ja asiantuntijuus yhteistyössä TAMKin muiden osaamiskeskusten ja yhteistyökumppaneiden kanssa.

Haluamme lisätä yritysten kanssa tehtävää yhteistyötä, ja olemme kartoittaneet Pirkanmaan yritysten yritysviestintä- ja kielikoulutustarpeita. Räättälöity koulutustarjontamme perustuu näihin selvityksiin ja jatkuvaan prosessiarviointiin. Kieli- ja kulttuuriosaamisessa etsimme aktiivisesti uusia painotuksia, miten palvelulla kansainvälistyvässä toimintaympäristössä elinikäisen oppimisen lähtökohdista.

Tavoitteelliseen viestintään kykenevä, kielitaitoinen ja hyvän kulttuuriosaamisen omaava ammattilainen on työelämässä vahvoilla. Me panostamme korkeakoulu- ja yritysyhteistyöhön kotimaisten ja ulkomaisten opiskelijoiden parhaaksi niin kotimaassa kuin kansainvälisesti. Avullamme yritykset saavat myös kontakteja ulkomaisiin korkeakouluopiskelijoihin, jotka suorittavat työharjoittelunsa suomalaisyrityksissä.”



YDINOSAAMINEN

- yritysviestintä
- kielet
- kansainvälinen henkilövaihto



➔ **CARITA PROKKI**
osaamiskeskuksen päällikkö
020 7147 180
carita.prokki@tamk.fi

LIIKETOIMINTA JA YRITTÄJYYS

Luova yhdistely on liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden moottori

“ Meidän missiomme on kyetä pelottomasti ja luovasti yhdistelemään niin perinteisiä liiketoimintaosaamisen alueita kuin löytämään rohkeasti uusia alueita, joissa bisneksen lait toimivat. Perinteisten osaamisalueiden lisäksi olemme vahvoja tutkimuksellisessa osaamisessa ja uusien sovellusten etsimisessä.

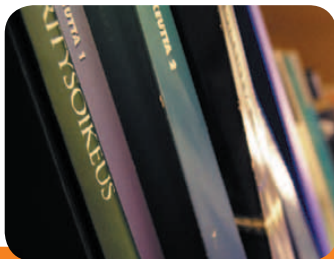
Yrittäjyys ja yritysysteistyö ovat kaiken osaamisemme perusta. ProAkatemian perustaminen vuonna 1999 aloitti erityisen suuntautumisen yrittäjyysvalmennukseen. Liiketoiminnan ja yrittäjyyden osaamiskes-

kuksen myötä keskityimme valmentavan opetustavan lanseeraamiseen. Ensisijaisesti valmentamisella pyritään oppimisen oivalluttamiseen ja itsenäisen työskentelyn lisäämiseen.

Kansainvälisen verkoston luominen on henkilöstön aktiivisen ja pitkäjänteisen työn tulosta. Olemme osallistuneet pirkanmaalaisten yritysten kanssa kansainvälisiin tapahtumiin, kuten Hannoverin teollisuusmessuille jo vuodesta 1997 alkaen.

Kansainvälinen toiminta on integroitu osaksi henkilöstön työtä. Osaamiskeskuksemme tuottaa englanninkielisen International Business -koulutusohjelman opetuksen; meille siis toimiminen suomen ja englannin kielellä on osa arkipäivää. Osaaminen kulminoituu lisäksi TAMK:n englanninkielisissä MBA-ohjelmissa, jotka on suunnattu johto- ja asiantuntijatehtävissä työskenteleville henkilöille.

Opettajavaihdot, kansainväliset konferenssi- ja seurantatapahtumat ja projektit ovat osoitus osaamiskeskuksemme monikulttuurisuudesta ja halusta olla pirkanmaalaisen elinkeinoelämän kehittäjä ja puolestapuhuja – uskalluksen ja luovuuden yhdistelmä. ”



YDINOSAAMINEN

- myynti- ja markkinointi
- taloushallinto
- kansainvälinen liiketoiminta
- logistiikka
- juridiikka
- johtaminen
- yrittäjyys



ERITYISOSAAMINEN JA ASIANTUNTEMUS

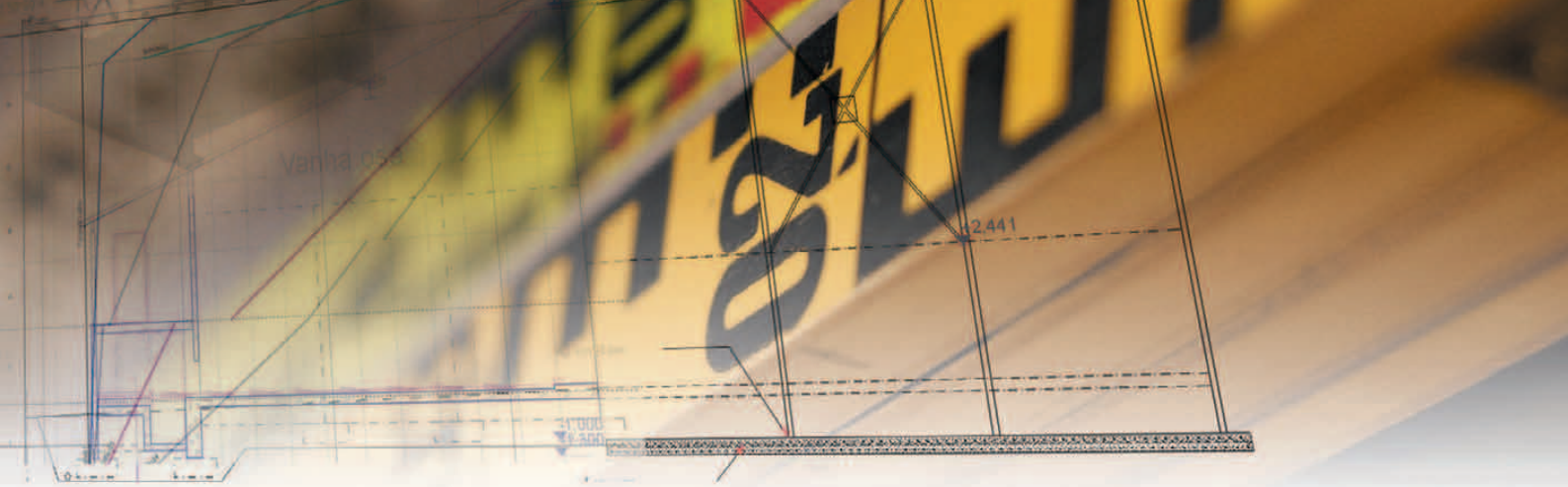
- sähköinen liiketoiminta
- yrittäjyysvalmennus
- laatutyö
- tuotantotalous
- projektinhallinta
- opintojen ohjaus
- verkko-opetus
- organisaatioviestintä
- kansainvälinen viestintäosaaminen





➔ **JOUKO LÄHTEENMÄKI**
osaamiskeskuksen päällikkö
020 7147 416
jouko.lahteenmaki@tamk.fi

RAKENTAMINEN JA METSÄTALOUS



Kiinteästi yhteistyössä rakennus- ja metsäalan kanssa

“Henkilöstömme toimii aktiivisesti kentällä mitä erilaisimmissa projekteissa ja asiantuntijatehtävissä opetustehtävänsä lisäksi. Teemme kiinteää yhteistyötä rakennus- ja metsäalan yritysten ja tutkimuslaitosten kanssa. TAMK on Suomen suurin rakennusalan kouluttaja riippumatta siitä, miltä koulutusasteelta tilannetta tarkastellaan. Samoin metsäalan kouluttajana olemme valtakunnallisesti voimakas vaikuttaja.

Tuotamme erityisesti Pirkanmaan alueelle kohdennettuja maksullisia koulutuksia ATK-koulutuksista sisustussuunnittelijoiden kursseihin ja aina työmaapäälliköiden erikoisammattitutkintoon saakka. Annamme sekä rakennus- että metsäalan aikuis- ja täydennyskoulutusta.

Yhdistetyistä tutkimus-, kehitys- ja opetusprojekteista yksi mielenkiintoisimpia on ollut Viipurin kaupungin mallinushanke. Hankkeeseen lähdettiin, koska tiettyjen suurten rakennusten lupaprosessissa edellytetään 3D-mallinnusta. Mukana on ollut myös tietojenkäsittelyn ja viestinnän väkeä miettimässä malliin ääntä, liikettä ja elävyyttä.

Kansainvälisessä toiminnassa olemme mukana kouluttamassa metsäalan opetushenkilöstöä Luoteis-Venäjällä ja rakennusinsinöörejä eurooppalaisessa ECEM-koulutusverkossa. Työskentelemme Kiinassa Pispala-Shenyang -projektissa ja Kanadassa metsäalan koulutuksissa.

Rakentamisen mittauspalvelu mahdollistaa jatkuvan kosketuksen Pirkanmaan elinkeinoelämään tarjoamalla monipuolisia ja rakennusalan tarpeisiin soveltuvia käytännön mittauksia.

Aluevaikuttamisen huippu on vuodesta 1968 lähtien järjestämämme Rakentajanäyttely, joka on vakiinnuttanut asemansa Pirkanmaan alueen yhtenä suurimpana ja tärkeimpänä rakennusalan keväisenä yleisötapahtumana. ”



YDINOSAAMINEN

- koko rakennushankkeen tekninen ja taloudellinen hallinta suunnittelusta kiinteistön ylläpitoon
- metsätalouden kaikki osa-alueet

ERITYISOSAAMINEN JA ASIAANTUNTEMUS

- rakennusalan tietotekniikka, projektitoiminta, alan kansainvälisyys ja yritysyttyedet
- pohjoismainen puunhankinta ja monitavoitteinen metsäsuunnittelu



MATERIAALI- JA MITTAUSTEKNIikka

ERKKI MÄKINEN →
osaamiskeskuksen päällikkö
020 7147 388
erkki.makinen@tamk.fi



“Toimimme aktiivisesti tutkimus- ja kehitystyössä. Henkilöresurssista viidennes suuntautuu T&K-toimintaan, yrityspalveluihin tai opetuksen kehittämishankkeisiin. Muun muassa paperi- ja tekstiiliteknikan yrityskoulutusprojekteissa pyrimme kehittämään yritystoiminnan edellytyksiä. Tuotekehitysprojekteissa taas parannetaan tuotteita tai kehitetään uusia ideoita.

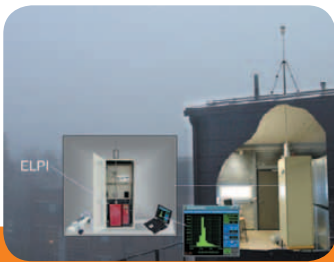
Tarjoamme laadukasta luonnontieteiden ja materiaalitieteiden opetusta. Tekniikan opetuksen pedagogiikasta on käynnissä mittavia kehitysprojekteja. Pyrkimyksenä on koulutuksen ja yhteistyön kautta auttaa suomalaisia yrityksiä menestymään paremmin tulevaisuuden markkinoilla. Haemme aktiivisesti yhteistyökumppaneita paperi-, tekstiili- ja kemianteollisuudesta sekä ympäristötekniikan eri osa-alueilta. Soveltava tutkimus ja tuotekehitys ovat haasteita, jotka olemme ottaneet mielellämme vastaan.

Tutkimusta ja tuotekehittelyä yritysten tarpeisiin

Teemme soveltavaa tutkimusta ympäristömonitoroinnin palveluiden parantamiseksi ja kehitämme maaperän, ilman ja veden mittauspalveluita. Ajankohtainen tutkimusaiheemme on kaupunki-ilman pienhiukkaset, joita TAMKin katolla seuraa ELPI-pienhiukkasanalysaattori.

Panostamme jätevesien ympäristövaikutuksiin ja jätevesien käsitteilyyn. Tutkimme haja-asutusalueiden harmaiden jätevesien eli pesu- ja saunavesien suodattamiseen liittyviä erilaisia suodatusmenetelmiä. Kuivakäymälätekniikan tutkimuksessa olemme kansainvälisen tason edelläkävijöitä. Tutkimusryhmämme on mukana järjestämässä jo toista alan kansainvälistä konferenssia.

Kansainvälisellä kentällä yhteistyö konkretisoituu paperiteknikan yhtenäistämishankkeissa Euroopassa, Kiinassa ja Brasiliassa sekä tekstiiliyritysten kansainvälistymishankkeissa Pietarin alueella, mittaustekniikan Erasmus-renkaassa ja ympäristötekniikan kansainvälisessä koulutusyhteistyössä.”



YDINOSAAMINEN

- fysiikka
- kemia
- prosessi-, ympäristö-, paperi- ja tekstiiliteknikka

ERITYISOSAAMINEN JA ASIAANTUNTEMUS

- luonnontieteiden havainnollistava perusopetus
- kestävä kehitys
- materiaalien valmistustekniikat, kuten paperin päällystyksen, graafisen tekniikan, kumin, muovin, tekstiilien ja vaatetusmateriaalien tekniikka
- materiaalien ja ympäristön mittaukset



➔ **ARTO JOKIHAARA**
osaamiskeskuksen päälikkö
020 7147 125
arto.jokihaara@tamk.fi

TEKNOLOGIATEOLLISUUS

“ Jotta teollisuuden kilpailukykyä voidaan parantaa, edellyttää se tuottavuutta, energiansäästöä ja ympäristöasioiden hallintaa. Osaamiskeskuksemme tavoitteena on kustannustehokas tuotanto automaation ja tuotannonohjauksen avulla. Tehtävänäme tässä pirstaleisessa maailmassa on keskittyä valikoituihin asioihin ja syventää osaamistamme näillä alueilla. Luotaamme ympäröivää maailmaa jatkuvasti ja pitkällä tähtäimellä, jotta pystymme vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin eri sektoreilla. Spesialisteja tarvitaan, mutta samaan aikaan pitää olla generalisti.

Erikisoosaamistamme ovat muun muassa LONit eli väyläverkot, prosessiautomaatio, sähköinen talotekniikka, joustava tuotanto, lastuava työstö ja konenäön soveltaminen kappale-tavara-automaatioon. Ihmisen ei pidä olla vain robotin jatke, siksi meidän osaamiseemme kuuluu työn rakentaminen ja formuloiminen sellaiseksi, että se mahdollistaa inhimillisten ominaisuuksien käyttämisen oikeassa paikassa.

Pyrimme tyydyttämään yritysten täydennyskoulutustarpeita ja viemään T&K-hankkeita eteenpäin. Nämä tarpeet otamme huomioon myös rekrytoinneissa ja henkilöstön kehittämisessä. Monet hankkeista keräävät asiantuntijoita useammasta osaamiskeskukselta.

Meillä on laajat kontaktit yrity maailmaan ja olemme suunnanneet osaamistamme myös ympäröivän teollisuusrakenteen mukaan. Projekteja tehdään tiiviissä yhteistyössä niin alueellisesti kuin valtakunnallisesti.

Kansainvälisissä hankkeissa tietotaidon vaihdolla on suuri merkitys. Tuotamme esimerkiksi kiinalaisten kanssa suomalaisen sähkölämmitysosaamisen myynninedistämistä palvelevaa tietoa ja yhteistyöohankkeita. ”

Toimintaympäristön
muuttuessa
satsataan useampaan
painopistealueeseen



YDINOSAAMINEN

- koneenrakennus
- laatutekniikka
- auto- ja työkonetekniikka
- sähkö-, automaatio-, prosessoritekniikka
- elektroniikka
- tietoliikenne



ERITYISOOSAAMINEN JA ASIAANTUNTEMUS

- tietokoneavusteinen tuotanto
- FMS
- Koneistus
- CAM
- robotiikka
- kokoonpanoautomaatio
- sähköinen talotekniikka



- LON
- elektroninen mittaustekniikka
- anturitekniikka
- ultraäänitekniikka



← OSAAMISTA JA RESURSSEJA



TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

www.tamk.fi

Teiskontie 33, PL 21
33521 TAMPERE