

Tiedolla johtamisen kehittäminen

Case: VR Transpoint, Myynti ja markkinointi

Laura Lantta

Opinnäytetyö

Marraskuu 2018

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (YAMK), Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Lantta, Laura	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä marraskuu 2018
	Sivumäärä 60	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi Tiedolla johtamisen kehittäminen Case: VR Transpoint, Myynti ja markkinointi		
Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminta		
Työn ohjaaja(t) Sanna Nieminen		
Toimeksiantaja(t) VR Transpoint, Myynti ja markkinointi		
Tiivistelmä <p>Myyntin toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Jotta yritys pysyy mukana muutoksessa ja kiristyvässä kilpailussa, on myyntiä ja myynnin johtamista ohjaavia tietoja ja tietojen käytön toimintatapoja arvioitava ja kehitettävä. Opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää näitä tietoja VR Transpointin myynti- ja markkinointiyksikössä. Tavoitteena oli löytää tietoja ja tietojen käytön toimintatapoja, joilla myynnissä voidaan toimia ja myyntiä johtaa entistä tehokkaammin.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään myynnin johtamista, tiedolla johtamista, liiketoimintatiedon hallintaa sekä sitä, mikä on oppivan organisaation merkitys tiedolla johtamisen näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto tutkimukseen kerättiin teemahaastatteluilla, jotka tehtiin touko-kesäkuussa 2018. Haastatteluihin valittiin yhteensä kahdeksan henkilöä myynti- ja markkinointiyksiköstä. Tutkimustulokset analysoitiin teemoittelemalla aineistoa tutkimuksen kannalta kiinnostaviin asioihin.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin paljon informaatiota tietojen nykyisestä käytöstä, tietojen käytön ja hankinnan ongelmista sekä toiveita tietojen käyttöön ja niiden hyödyntämiseen. Kehitysehdotuksina esitettiin paremmin myynnin tarpeisiin vastaavan BI-järjestelmän käyttöönottoa ja tiedon jaon parantamista toisen asiakasvastaavan asiakkuuksiin tutustumalla.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten avulla voidaan kehittää VR Transpointin myynti- ja markkinointiyksikön toimintaa tietojen käytössä ja jakamisessa sekä löytää uusia kehitystarpeita ja -mahdollisuuksia.</p>		
Avainsanat (asiasanat) myynnin johtaminen, tiedolla johtaminen, tietojohtaminen, liiketoimintatiedon hallinta, business intelligence, oppiva organisaatio, myynnin johtamisen kehittäminen		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet) Luvut 5 ja 6 ja liitteet 2 ja 3 ovat salassa pidettäviä, jotka on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika viisi (5) vuotta, salassapito päättyy 31.12.2023.		

Author(s) Lantta, Laura	Type of publication Master's thesis	Date November 2018
	Number of pages 60	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: X
Title of publication Developing knowledge-based management Case: VR Transpoint, Sales and marketing		
Degree programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Supervisor(s) Nieminen, Sanna		
Assigned by VR Transpoint, Sales and Marketing		
<p>Abstract</p> <p>The operating environment of sales is constantly changing. To keep up with this change and in the tightening competition, sales activities, information guiding sales management and modes of using information should be evaluated and developed. The aim of the Master's thesis was to find out this information at the VR Transpoint Sales and Marketing unit. The objective was to find information and modes of operation for using information that help sales functions, and to manage sales more effectively.</p> <p>The theoretical framework handles sales management, knowledge management, business intelligence and what the importance of organizational learning is from the knowledge management point of view. The research was implemented by a qualitative research method. The material for the study was collected by theme interviews that were conducted in May and June 2018. Eight persons from the Sales and Marketing unit were chosen to be interviewed. Research results were analysed by theming the material by topics, which were interesting from the research perspective.</p> <p>As a result of the study, a lot of knowledge was introduced about the current information use, problems that were related to information and getting it, and wishes about using information and making the use of it. Putting a BI system into service and getting to know another account manager's customers, were introduced as the development suggestions.</p> <p>With the help of the results of the study, VR Transpoint Sales and Marketing unit's operations in using and sharing information can be developed and new development needs and possibilities can be discovered.</p>		
Keywords/tags (subjects) sales management, leading with knowledge, knowledge management, business intelligence, organizational learning, sales management development		
Miscellaneous (confidential information) Chapters 5 and 6 and appendixes 2 and 3 are confidential which have been removed from the public thesis. Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: business or professional secret. Period of secrecy is five years and it ends 31.12.2023.		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Myynnin johtaminen	3
2.1	Myynnin suunnittelu.....	5
2.2	Myynnin organisointi.....	6
2.3	Myyjien motivointi	7
2.4	Myynnin seuranta.....	8
3	Tietojohdaminen, tiedolla johtaminen	9
3.1	Liiketoimintatiedon hallinta (business intelligence).....	11
3.1.1	Liiketoimintatiedon hallinnan määritelmä	12
3.1.2	Liiketoimintatiedon hallinnan prosessi	14
3.2	Organisaation oppiminen	16
3.2.1	Mikä on oppiva organisaatio?	18
3.2.2	Miksi oppiva organisaatio?.....	20
3.2.3	Miten organisaatio oppii?.....	21
4	Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä	23
5	Tulokset.....	25
5.1	Tietojen ja järjestelmien nykyinen käyttö	26
5.2	Ongelmat tietojen käytössä	26
5.3	Toiveita tietojen käytöstä ja hyödyntämisestä	28
5.4	Tiedon jakaminen	32
5.5	Tulosten yhteenveto	35
6	Kehitysehdotukset	36
6.1	BI-järjestelmän käyttöönotto.....	36
6.2	Tiedon jakaminen asiakkuuksiin tutustumalla.....	40
7	Pohdinta	44
7.1	Tutkimusprosessi	44
7.2	Tulokset.....	45
7.3	Tutkimuksen arviointi.....	46
7.4	Soveltaminen.....	48

7.5 Jatkotutkimus	48
Lähteet	50
Liitteet	54
Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	54
Liite 2. Ote ensimmäisestä teemoittelutaulukosta.....	55
Liite 3. Ote toisesta teemoittelutaulukosta	57
Liite 4. Dashboard-esimerkkejä	59

Kuviot

Kuvio 1. Johtamisen haasteita ja tietojohdamisen toimintatapoja.....	11
Kuvio 2. Liiketoimintatiedon hallintaprosessi	14
Kuvio 3. Oppiva organisaatio.....	20
Kuvio 4. Organisaation oppimiskehä	22
Kuvio 5. Tutkimusprosessin eteneminen.....	25
Kuvio 6. BI-järjestelmän käyttöönotto rautatielogistiikassa (salassa pidettävä)	

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen tulosten yhteenveto..... (salassa pidettävä)	
--	--

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millä tiedoilla ja miten myyntiä voidaan johtaa paremmin VR Transpointin myynti- ja markkinointiyksikössä. Myynnin toimintaympäristö muuttuu koko ajan, ja pysyäkseen mukana muutoksessa ja kiristyvässä kilpailussa on myös arvioitava tietoja, joilla myyntiä johdetaan, ja minkä tietojen perusteella myynnissä toimitaan. Tämä opinnäytetyö tehtiin tämän asian selvittämiseksi.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on VR Transpointin rautatielogistiikan myynti- ja markkinointiyksikkö. VR Transpoint on VR-Yhtymän liiketoimintayksikkö, joka tuottaa monipuolisia logistiikan palveluja rautateillä sekä maanteillä. Rautatielogistiikka kuljettaa massatavaraa Suomessa sekä Venäjän-liikenteessä, ja palvelut painottuvat vientiteollisuuden raaka-aine- ja tuotekuljetuksiin. VR Transpointin asiakkaita ovat kotimaiset ja kansainväliset yritykset. Rautatielogistiikan myynti- ja markkinointiyksikön tavoitteena on myydä rautatielogistiikan palveluita ja logistisia ratkaisuja mahdollisimman asiakaslähtöisesti, kannattavasti, tehokkaasti ja joustavasti. (Rautatielogistiikka 2015.) Rautatielogistiikan myyntiorganisaatiossa työskentelee tällä hetkellä 39 henkilöä (Torvinen 2018).

2 Myynnin johtaminen

Cronin ja Decarlon (2010) mukaan myynnin johtaminen keskittyy henkilökohtaiseen myyntityön johtamiseen, joka on osa yrityksen markkinoinnin kokonaisuutta. Myynnin johtaminen voidaan määritellä muun muassa sellaisten kontaktikonaisuuksien suunnitteluksi, organisoinniksi, johtamiseksi ja kontrolloinniksi, joiden avulla saavutetaan yritykselle hyötyjä ja myyntituottoa. (Cron & Decarlo 2010, 4.)

Myynnin johtaminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä yrityksen kehittymisen ja kasvun kannalta. Myynnin esimiesten tulee johtaa yrityksen strategia käytän-

töön. Jotta yrityksen toiminta olisi systemaattista ja tuloksellista, myynnin johtamista tulee kehittää jatkuvasti. Näkökulmia, joilla myynnin johtamista kehitetään kokonaisvaltaisesti, ovat muun muassa myynnin johdon rooli, yrityksen strategia, asiakkuuksien johtaminen ja myyjien suorituksen johtaminen. (Kaakinen n.d.)

Jotta saadaan aikaan tuloksia, on toimintaa johdettava oikeaan suuntaan. Hyvä myynnin johtaminen on muun muassa sitä, että tuloksia saadaan aikaan organisaation avulla. Johtaminen jaetaan yleensä strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. (Vahvaselkä 2004, 209.) Strategisella johtamisella tarkoitetaan pitkän aikavälin johtamista sekä toiminnan suunnittelua, ja sillä pyritään löytämään toiminnan suunta, päämäärä ja tärkeimmät tavoitteet. Operatiivisella johtamisella keskitytään toiminnan päivittäiseen johtamiseen yrityksen strategian pohjalta. Operatiivista ja strategista johtamista ei voida kuitenkaan täysin erottaa toisistaan, sillä esimerkiksi operatiivista johtamista toteutetaan aina strategian pohjalta ja strateginen johtaminen vaatii ymmärrystä yrityksen perustoiminnasta. Strategisen ja operatiivisen johtamisen rajakin saattaa usein olla häilyvä. (Bäckström 2017.)

Myyntijohtajan on osattava vaikuttaa myyntityötä tekeviin henkilöihin sekä ohjata ja valmentaa heitä (Kaakinen n.d.). Hyvä myyntijohtaja tukee myyjiä päivittäisissä toimissa ja auttaa ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Myyntijohtaja osallistuu myös tiettyjen asiakkuuksien hoitamiseen yhdessä sovittujen hoitomallien mukaisesti. Myyjät sen sijaan osaavat kartoittaa asiakkaiden tarpeet sekä tarjota heille ratkaisuja, tehdä kauppaa ja ylläpitää kannattavia asiakkuuksia. (Rubanovitch & Valovirta 2009.) Myyntijohtajan vastuulla on, että hänen tiiminsä saavuttaa tietyn aikavälin tavoitteet. Myyntijohtajan tulee myös kehittää sitä, miten asioista raportoidaan hänelle itselleen, eli myyntijohtajalle. (Cron & Decarlo 2010, 4.)

Myynnin johtamisessa oleellisena osana on myös asiakashallintajärjestelmä CRM (customer relationship management). CRM-järjestelmän avulla myyntiä on helpompi johtaa analyttisesti ja systemaattisesti. (Systemaattinen myynnin

johtaminen n.d.) Useimmilla yrityksillä on käytössään jonkinlainen asiakashallintajärjestelmä, mutta valitettavan usein sitä ei osata käyttää tarpeeksi tehokkaasti, jolloin se tukee myynnin ohjaamista vain osittain. Järjestelmät jäävät usein liian etäisiksi johtoryhmätasolle ja asiakashallintajärjestelmästä tulee näin vain tapa rekisteröidä päivittäisiä toimenpiteitä ja asiakkuuksia. (Rubanovitch & Valovirta 2009.)

Oikein käytettynä CRM-järjestelmän hyödyt ovat kuitenkin kiistattomat. Yrityksissä, jotka työskentelevät tehokkaasti ja tekevät hyvää tulosta, CRM-järjestelmän käyttö on hyvin tehokasta. Näissä organisaatioissa myynnin prosessit on usein rakennettu siten, että myynti järjestelmän ohi on miltei mahdotonta. (Myynnin johtamisjärjestelmä toteutettuna CRM:ään n.d.) CRM-järjestelmällä voidaan mm. kohdentaa myyntiä paremmin, tarkentaa asiakkaiden profilointia ja segmentointia, löytää lisämyyntimahdollisuuksia, parantaa asiakaspalvelua sekä myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä ja parantaa asiakastytyvyyttä (Sahlsten 2012).

Rope (2003) jakaa myynnin johtamisen esimiestyön neljään osa-alueeseen: myynnin suunnitteluun, myynnin organisointiin, myyjien motivointiin ja myynnin seurantaan (mts. 117). Tämän jaon mukaisesti rakennetaan myös tämä luku. Seuraavassa käsitellään myynnin johtamisen osa-alueet Ropen jaon mukaisesti.

2.1 Myynnin suunnittelu

Menestynyt myyntityö ja myyntityön seuranta edellyttävät tehokasta suunnittelua, sillä tässäkin asiassa hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Myynnin suunnittelulla varaudutaan tulevaan, ja suunnittelu parantaa yrityksen selviytymiskykyä muuttuvissa markkinatilanteissa. Myynnin suunnittelun tavoitteena on myös varmistua asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. (Vahvaselkä 2004, 212.)

Myyntisuunnitelma on yrityksen työkalu, joka ohjaa myyntiä tiettyinä ajanjaksona. Suunnitelma konkretisoi yrityksen myynnin strategiaa ja tavoitteita sekä

kertoo taktiikat tavoitteiden saavuttamiseksi. Myyntisuunnitelma luodaan ja sitä kehitetään yleensä osana liiketoimintasuunnitelmaa tai markkinointisuunnitelmaa. Myyntisuunnitelma voi sisältää sekä pitkän aikavälin (n. 1-5 vuotta) tai lyhyemmän aikavälin (1-3 kuukautta) suunnitelmia. Hyvä myyntisuunnitelma kertoo, missä myynnissä mennään nyt, sekä sen, mihin se on menossa. Se yksilöi epävarmuustekijöitä ja riskejä sekä määrittelee näihin valmistautumista ja niiden voittamista. (What is a sales plan? n.d.)

Vahvaselkä (2004) jakaa myynnin suunnittelun kahteen osa-alueeseen, jotka ovat myyntijohdon toimenpiteet myyntitavoitteeseen pääsemiseksi ja yksittäisten myyjien käytännön toiminnan suunnittelu. Myyntijohdon toimenpiteiden lisäksi ensimmäiseen osa-alueeseen sisältyvät myös muun muassa myyntihenkilöstön määrän ja laadun suunnittelu, asiakkuuksien ja myyntipiirien määrittely sekä henkilöstön valinnan, kouluttamisen ja palkkauksen suunnittelu. Myyjien käytännön toiminnan suunnittelu perustuu pitkälti markkinointisuunnitelmassa määriteltyjen linjausten toteuttamiseen siitä, mihin toiminnalla tähdätään, millä markkinoilla toimitaan sekä miten voimavarat resursoidaan. (Mts. 212-213.) Myynnin käytännön toiminnan suunnitteluun kuuluu myös välitavoitteiden asettaminen. Näitä voidaan mitata mm. asiakaskäyntien määrällä, uusasiakashankinnalla sekä tarjousten ja esittelyjen määrällä (Rope 2003, 118).

2.2 Myynnin organisointi

Myynnin organisointi tähtää myyntiresurssien tehokkaaseen järjestelyyn, joka sisältää myynnin tehtävien täsmällisen määrittelyn ja toimintaohjeiden laatimisen. Myyntiosasto voidaan jakaa esimerkiksi alueellisesti, tuotekohtaisesti tai asiakaskohtaisesti. Myynnin organisoinnin yhteydessä määritetään myyntihenkilöstölle heidän tehtävänsä, vastuualueensa ja toimivaltansa. (Rope 2003, 119.)

Alueellisen jaon hyvänä puolena on paikallinen tuntemus, heikkoutena sen sijaan se, että alueellinen jako edellyttää laajaa tuotetuntemusta. Tuotekohtaisessa jaottelussa myyntivastuut jakautuvat tuoteryhmittäin, asiakaskohtaisessa asiakkaiden mukaisesti. Kaikilla jaoilla on hyvät ja huonot puolensa, ja

siksi jaotteluista on käytössä myös yhdistelmiä, eli matriiseja. Myynnin organisoinnissa ei ole yhtä oikeaa tapaa. Organisointi tulee kuitenkin tehdä aina asiakkaita ja heidän tarpeitaan vastaavasti. (Jobber & Lancaster 2009, 438.) Organisoinnin yhtenä tärkeänä asiana on varmistaa, että asiakassuhdetta hooidaan hyvin niin, että asiakassuhde syvenee ja jatkuu (Rope 2003, 119).

2.3 Myyjien motivointi

Motivoituneet ja työssään viihtyvät myyjät ovat yrityksen tärkeä voimavara. Motivoinnilla vaikutetaan myyntihenkilöstön työnpanokseen ja näin myös yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. Motivoinnin merkitystä henkilöstöjohtamisessa ja myynnin onnistumisessa ei pidä väheksyä. (Kukkola 2016.)

Motivointi on yksi myynnin johdon haasteellisimpia tehtäviä. Myyntihenkilöstö voi olla hajautunut laajalle maantieteelliselle alueelle, myyjillä voi olla hallittavanaan laaja tuotevalikoima, ja työnkuvat saattavat poiketa toisistaan paljonkin. Motivoinnissa epäonnistuminen voi pahimmillaan johtaa myyntikulujen kasvuun, myyntihenkilöstön alentuneeseen tuottavuuteen ja näin ollen myyntituottojen alenemiseen. (Jobber & Lancaster 2009, 405.)

Esimiehen tulee antaa työntekijälle motiivi asian tai työn tekemiseen. Tämän vuoksi yrityksen tavoitteet tulee kertoa selkeästi työntekijöille, jotta he tietävät taustat, joihin heidän tekemisensä pohjautuvat. (Rope & Kettunen 2012, 86.) Työntekijän työ on pieni osa kokonaisuutta, mutta tämän kokonaisuuden tulee olla näkyvissä. On merkityksellistä pystyä näkemään oman työnsä tulokset ja pystyä vaikuttamaan sekä työyhteisön että yrityksen menestykseen. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 28.) Mikäli työntekijä joutuu kysymään, miksi työtä tai tiettyä asiaa tehdään, on se merkki siitä, että johto ei ole selvittänyt tavoitteita tarpeeksi selkeästi eikä työntekijän omien tekemisten liittymistä niihin. Se on myös merkki heikosta esimiestyöstä. (Rope & Kettunen 2012, 86.)

Motivoinnin keinoja ovat mm. työn arvostus, tehtävien kierto, koulutus, kannustava ilmapiiri työpaikalla ja palkkaus. Palkkauksella on myyntihenkilöstön

motivoinnissa tärkeä merkitys, koska myyjän tulisi pystyä näkemään tuloksensa myös palkkauksessa. Kun myyjä saa tekemästään tuloksesta osansa, sekä myyjän itsensä että yrityksen intressit kulkevat samaan suuntaan. Toimivan motivointimallin kokoaminen erilaisista motivoinnin välineistä on kuitenkin aina yksilöllistä, sillä erilaiset ihmiset motivoituvat erilaisista asioista. (Rope 2003, 121.)

2.4 Myynnin seuranta

Jotta myyntityö voisi olla tuloksellista, se vaatii hyvää seurantaa. Myynnin seurannalla tarkoitetaan prosessia, jossa toteutuneita tuloksia verrataan tavoitteisiin, ja pyrkimyksenä on saada ne mahdollisimman lähelle toisiaan. Seurannan tavoitteena on valvoa tavoitteiden saavuttamista ja saada nämä saavutukset näkyviksi. Seuranta voi olla yksittäisen myyntihenkilön tai koko myyntiorganisaation toiminnan määrän ja laadun valvontaa tai kannattavuuden valvontaa. (Vahvaselkä 2004, 222.)

Myynnin johdon tehtävänä on seurata myynnin tuloksia ja myyjien suorituksia mm. tuotannonohjausjärjestelmän ja asiakashallintajärjestelmän (CRM) avulla. Näistä saatujen tietojen perusteella esimiesten tulee antaa säännöllisesti palautetta myynnille sen suorituksista. Ilman analytiikkaa ja erilaista tietoa myynnin tehokas ohjaaminen on mahdotonta. Hyvät myynnin johtajat seuraavat tiiviisti myyntiprosessin läpikulkua ja ohjaavat myyjiä seurannan mittareiden avulla. (Kukkola 2017.)

Myyjien työtä voidaan seurata sekä määrällisesti että laadullisesti. Pelkkään määrälliseen seurantaan ei kannata ryhtyä – se kertoo kyllä esimerkiksi tuloksesta, mutta ei siitä, miten ne saavutettiin. Laadullisella seurannalla voidaan valmentaa myyntiä sekä parantaa myyntityötä ja sen tuloksia. (Kukkola 2017.) Mikäli mittareista tehdään päämääriä – kuten esimerkiksi tuloksen kasvattamisesta – työntekijät tekevät sitä, mitä mitataan eivätkä sitä, mikä olisi tärkeää. He pyrkivät tulokseen esim. tekemällä kauppaa miltei väkisin, välittämättä asiakastyytyväisyydestä tai kaupan/asiakkuuden mahdollisesti aiheuttamista

lisäkuluista. Väärien asioiden mittaaminen johtaa aina kokonaisuuden kannalta huonoon tulokseen. Tämän vuoksi tulee tehdä selviksi ne asiat, joilla on merkitystä. Olennaista on siis keskittyä asioihin, jotka ovat kokonaisuuden kannalta tärkeitä, ei vain niihin, jotka ovat mitattavissa. Seuranta ja seurannan mittareita ei tule käyttää kuitenkaan työntekijöiden kontrolloimiseksi, vaan oppimisen työkaluna. Mikäli mittareita käytetään kontrolloimaan työntekijöitä, he löytävät tapoja pelailla tilanteita sopiviksi eivätkä yrityksen päämäärät etene. (Törmälä ym. 2015, 69-72.)

Yrityksen strategia vaikuttaa siihen, mitä myynnissä mitataan ja se määrittelee myös myynnin painopisteitä. Seurannassa olisi hyvä, mikäli käytössä olisi vain yksi luku tai määre, jota seurata ja joka kertoisi koko liiketoiminnan tilanteen, mutta todellisuudessa näin ei koskaan ole. Lähempänä totuttua on se, että yritykset hukkuvat tietoihin ja lukuihin. Haasteena onkin valita näistä ne oikeat, joiden avulla toimintaa voidaan johtaa ja ohjata tehokkaasti. (Kukkola 2017.)

Seuranta ja mittaaminen ovat tiedolla johtamista, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

3 Tietojohtaminen, tiedolla johtaminen

Tietojohtaminen on melko uusi johtamisen ala, josta alettiin puhua Suomessa 1990-luvulla. Tietojohtamisen taustalla on ajatus tiedon merkittävästä roolista yritysten menestymisessä. Keskeistä alan kehittymiselle ja synnylle on ollut viestintä- ja tietoteknologioiden nopea kehitys, joka on luonut tiedon varastointiin, analysointiin ja välittämiseen uusia mahdollisuuksia. (Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekola, Virtanen, Vuori & Yliniemi 2013, 6.)

Teknologioiden kehitys on tuonut mukanaan myös haasteita, kuten tietotulvan (mts. 6). Erilaisiin tallennuspaikkoihin kertyy erilaista tietoa enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Tiedon määrän räjähdysmäinen kasvu vaatii entistä enemmän tiedon jalostamista ja sen jalostamisen ymmärtämistä sekä tietoa

siitä, mikä tieto yrityksen toiminnan kannalta on oleellista. Tietoa tarvitaan ja tuotetaan kaikkialla organisaatiossa jatkuvasti, eikä johdon peräpeiliin tuijottaminen kuukausittain enää vastaa yrityksen tämän hetken tiedon tarpeisiin. (Syväniemi & Markkula 2017, 140.) Toimiakseen kannattavasti yritykset tarvitsevat välineitä, joiden avulla tietoa voidaan eri muodoissaan johtaa ja kehittää (Laihonen ym. 2013, 5).

Tietojohdantamista voidaan tarkastella erilaisten näkökulmien kautta. Lähtökohdanna kaikille näkökulmille ja lähestymistavoille on pyrkiä tuottamaan työkaluja organisaation johtamiseen. Yksi tietojohdantamisen lähestymistavoista on jakaa käsite tietojohdantamiseen ja tiedolla johtamiseen. Tiedolla johtamisessa tietoa hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti päätöksenteossa ja tiedon perusteella tehdään tietynlaisia valintoja. Tavoitteena tiedolla johtamisessa on johtaa prosessia, jolla tietoa hankitaan ja jalostetaan siihen muotoon, että siitä on hyötyä päätöksenteossa. Tiedon johtamisella sen sijaan tarkoitetaan tietäjien ja tietämisen johtamista, johon liittyvät mm. tiedon jakaminen, oppiminen, uuden tiedon luomisen johtaminen sekä tietovirtojen hallinta. Käytännössä tiedolla johtaminen ja tiedon johtaminen yhdistyvät ja niiden yhteisenä tavoitteena on organisaation tietoperustan vaaliminen, kehittäminen ja soveltaminen käytännössä. Tietojohdantaminen tai tiedolla johtaminen ei siis ole vain korkeimman johdon työkalu tai tehtävä, vaan myös jokainen työntekijä ohjaa niiden avulla omaa päivittäistä työtään. (Käpylä & Salenius 2013, 7.)

Toinen tapa tietojohdantamisen tarkasteluun on jakaa se kahteen eri lähestymistapaan: tekniseen ja liikkeenjohdolliseen. Liikkeenjohdollisessa lähestymistavassa keskitytään ihmisiin ja heidän sosiaalisiin prosesseihinsa sekä niihin liittyviin johtamisen käytäntöihin. Tekninen lähestymistapa keskittyy sen sijaan tietoteknologian hyödyntämiseen tietohallinnossa. (Laihonen ym. 2013, 8.)

Kolmannessa tietojohdantamisen lähestymistavassa tietojohdantaminen nähdään yläkäsitteenä, jonka alle asettuu useita tietoon ja tietojohdantamiseen liittyviä käsitteitä (mts. 32). Nämä osa-alueet ovat mm. liiketoimintatiedon hallinta (business intelligence), tietojärjestelmätiede (information systems), tietämyksenhal-

linta (knowledge management), organisaation oppiminen (organisational learning) ja tietopääoman johtaminen (intellectual capital management). (Käpylä & Salenius 2013, 7.) Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori ja Yliniemi (2013, 33) kuvaavat yleisesti suomalaisessa keskustelussa esiintyvät tietojohtamisen käsitteet kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Johtamisen haasteita ja tietojohtamisen toimintatapoja (Laihonen ym. 2013, 33)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tietojohtamisessa etenkin liiketoimintatiedon hallintaan (business intelligence) ja siihen liittyvään tiedolla johtamiseen. Tietojohtamista lähestytään näistä näkökulmista, sillä ne palvelevat parhaiten opinnäytetyön tavoitetta ja toimeksiantajan toivetta johtamisen kehittämisen näkökulmasta.

3.1 Liiketoimintatiedon hallinta (business intelligence)

Tässä luvussa perehdytään syvemmin liiketoimintatiedon hallintaan eli business intelligenceen. Ensimmäisenä määritellään liiketoiminnan hallinnan käsite, ja sen jälkeen kuvataan liiketoimintatiedon hallinnan prosessi ja siihen liittyvät tehtävät. Koska opinnäytetyön tarkoituksena on löytää tietoja myynnin johtamisen tueksi, on tärkeää määritellä, mitä liiketoimintatiedon hallinta tarkoittaa ja miten tietoa ja älyä muodostetaan.

3.1.1 Liiketoimintatiedon hallinnan määritelmä

Business intelligence -termiä on pyritty suomentamaan usean vuoden ajan, ja ehkä kuvaavimmaksi suomennokseksi on yleistynyt liiketoimintatiedon hallinta. Suomennos on kuitenkin ongelmallinen siksi, että mikäpä yritys ei hallitsisi liiketoimintaansa liittyvää tietoa, sekä siksi, että tieto rajautuu suomennoksessa liiketoimintaan. Suomennoksen rajoitteiden vuoksi englanninkielinen termi business intelligence, eli BI, on vakiintunut myös suomen kieleen. (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 78.)

Liiketoimintatiedon hallinnalle eli business intelligence -termille löytyy monia määritelmiä. Negashin (2004) määritelmän mukaan liiketoimintatiedon hallinnan eli business intelligencen ydinajatuksena on tuottaa oikeita tietoja oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan ja oikeaan muotoon niin, että tiedot auttavat päätöksenteossa. Tavoitteena on hänen mukaansa parantaa päätöksentekoprosessien ajantasaisuutta ja laatua, joka helpottaa johtamistyötä.

Business intelligencea voidaan pitää jatkuvuutensa vuoksi myös filosofiana, jossa asiakkaasta ja muusta liiketoiminnasta kertyvää dataa käytetään organisaation kehittämisessä ja johtamisessa. Usein business intelligence on myös yhdistetty suuriin tietomääriin, joita käsitellään erityisillä koneilla ja järjestelmillä ja joiden tulkitsemiseen tarvitaan erityisosaamista, vaikka näin ei tänä päivänä ole. (Filenius 2013, 151.)

Lukuisista keskusteluista ja määritelmistä huolimatta liiketoimintatiedon hallinnalle ei ole muodostunut yhtä yleistä määritelmää (Makkonen, Saurama & Sundberg 2008, 12). Tämän opinnäytetyön kannalta kuvaavin määritelmä liiketoimintatiedon hallinnasta eli business intelligencestä on Koskisen, Pirttimäen ja Hannulan (2002, i) määritelmä:

Liiketoimintatiedon hallinta (business intelligence) on analyyttinen prosessi, joka tietotekniikkaa hyödyntäen jalostaa useista sisäisistä ja ulkoisista lähteistä kerättyä dataa ja informaatiota käyttökelpoiseksi tiedoksi, joka tukee nopeiden ja määrätietoisten päätösten tekemistä (Pirttimäki & Hannula 2002, i).

Liiketoimintatiedon hallinta on siis toimintaa, jonka avulla analysoidaan, jaetaan ja hyödynnetään toiminnan kannalta oleellista ja merkityksellistä liiketoimintatietoa. Yrityksillä ja organisaatioilla on nykyisin saatavilla valtavasti tietoa, joten oleellista onkin pystyä hallitsemaan sitä järjestämällä ja valikoimalla. Kaikki tieto ei ole automaattisesti arvokasta tai tuo kilpailuetua, vaan sitä pitää osata karsia sekä tulkita oikein ja tiedolla pitää olla vaikutusta organisaation toimintaa ohjaavissa päätöksissä. Tieto on usein sirpaloitunut useisiin tietovarastoihin, joka hankaloittaa sen hyödyntämistä. Liiketoimintatiedon hallinnan tehtävänä onkin hankkia tietoa eri lähteistä ja varastoida sekä luokitella sitä jatkokäyttöä varten. (Laihonen ym. 2013, 43-44.)

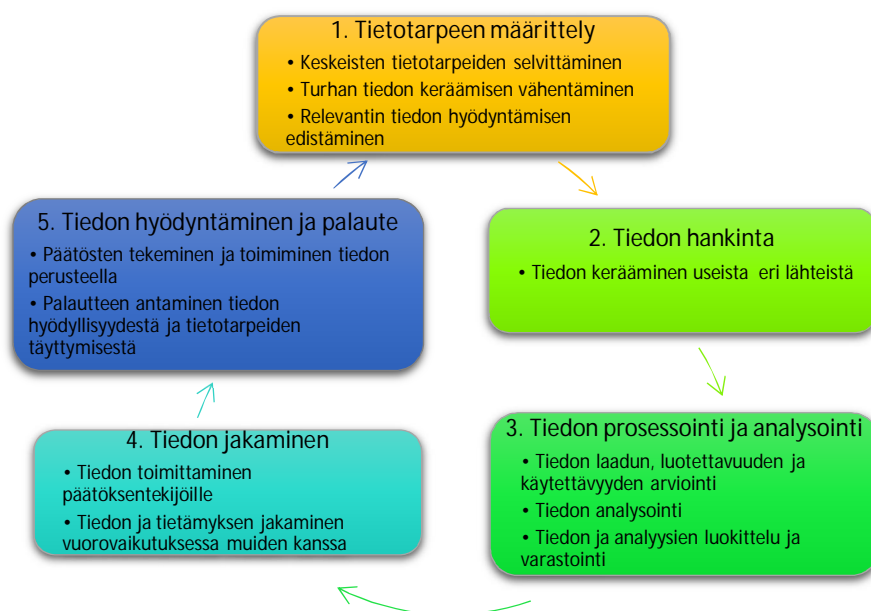
Liiketoiminnan hallinnan kannalta oleellinen tieto voidaan jakaa karkeasti sisäiseen ja ulkoiseen tietoon. Sisäisellä tiedolla eli organisaatiota itseään koskevalla tiedolla tarkoitetaan muun muassa yrityksen taloustietoa, tuotantokuluja ja henkilöstöä koskevia tietoja. Ulkoinen tieto sen sijaan koostuu mm. kilpailija- ja asiakastiedoista, kumppaneista sekä toimintaympäristön trendeistä. Kumpaakin tietoa tarvitaan, jotta yritys voi koostaa kokonaisvaltaisen kuvan toiminnostaan ja liiketoimintaympäristöstään ja näin suunnitella sekä ennustaa toimintaansa paremmin. (Pirttimäki 2007, 65.)

Liiketoimintatiedon hallinta voidaan ymmärtää käsitteenä, joka kattaa sekä yrityksen sisäisen että ulkoisen tiedon hyödyntämisen. Liiketoimintatiedon hallintaa tulee johtaa tarkoituksenmukaisesti, jotta siitä on apua organisaation toiminnan menestyksessä tukemisessa. Jotta tiedosta olisi apua ja arvoa yritykselle, sillä tulee olla vaikutusta yritysten toimintaan. Tiedon tulee olla tukena ongelmatilanteiden ratkaisussa, organisaation prosesseissa ja päivittäisissä rutiineissa. (Laihonen ym. 2013, 46-49.) Näin ollen liiketoimintatieto sekä sen hyödyntäminen ja hallinta tulee ulottaa kaikilla tasoilla työskenteleville. Ylin johto on vastuussa suurista linjauksista, mutta kaikilla tasoilla työskentelevillä työntekijöillä tulee olla mahdollista tehdä perusteltuja päätöksiä päivittäisessä toiminnassaan liiketoimintatiedon avulla. Tähän apuna ovat BI-sovellukset ja -ratkaisut. (Mäkipää 2004, 113.)

3.1.2 Liiketoimintatiedon hallinnan prosessi

Liiketoimintatiedon hallintaprosessin tavoitteena on muodostaa yksittäisistä tietolähteistä saadusta datasta ja informaatiosta tietoa ja älyä johtamiseen ja yrityksen päivittäisten toimintojen avuksi (Pirttimäki 2007, 73). Vaikka koneet ja järjestelmät pystyvät nykyisin yhdistelemään tietoja ja tekemään analyysejä, tarvitaan liiketoimintatiedon hallinnan prosessissa myös aina oikea ihminen analysoimaan saatua tietoa ja tuottamaan siitä toteamuksia, suosituksia ja havaintoja (Filenius 2013, 156).

Gilad & Gilad (1986) pitävät liiketoimintatiedon hallintaa syklisenä prosessina, jonka tehtäviä ovat datan kerääminen, datan luotettavuuden ja pätevyuden arviointi, analysointi, tietojen säilytys ja jakaminen päätöksentekijöille. Laihonen ym. (2013) mukailevat tätä prosessia, mutta heidän mukaansa liiketoimintatiedon hallintaprosessi alkaa tietotarpeiden määrittelyllä, etenee tiedon hankintaan, tiedon prosessointiin ja analysointiin, tiedon jakamiseen ja lopulta tiedon hyödyntämiseen ja palautteen saamiseen tietotarpeiden täyttymisestä (mts. 46). Laihonen ym. (2013) liiketoimintatiedon hallintaprosessi on esitetty kuviossa 2. Liiketoimintatiedon hallintaprosessista on esitetty paljon erilaisia kuvauksia ja tyypillisesti prosessi on kuvattu syklisenä ja luonteeltaan eteenpäin menevänä, mutta myös muut tulkinnat ovat mahdollisia (Pirttimäki 2007, 73).



Kuvio 2. Liiketoimintatiedon hallintaprosessi (Laihonen ym. 2013, 46)

Kuviossa 1 (s. 11) kuvatussa prosessissa aloituspisteenä on tietotarpeen määrittely. Tämä saattaa kuitenkin antaa virheellisen kuvan siitä, että prosessi käynnistettäisiin ainoastaan tarvekohtaisesti. Todellisuudessa liiketoimintatiedon hallintaprosessi on jatkuva ja syklinen, kuten kuviokin osoittaa. Samaa prosessikuvausta voidaan toki soveltaa myös tarvekohtaisten selvitysten toteuttamisessa, mutta tällöin prosessilla on selvä alku ja loppu. (Koskinen, Pirttimäki & Hannula 2005, 5.) Lisäksi on huomattava, että käytännössä vaiheet ovat osittain päällekkäisiä (Laihonen ym. 2013, 46).

Vaiheet sisältävät erilaisia tehtäviä. Ensimmäinen, tietotarpeiden määrittely, pitää sisällään muun muassa keskeisten tietotarpeiden selvittämisen, turhan tiedon keräämisen vähentämisen ja relevantin tiedon hyödyntämisen edistämisen. Tietotarpeiden selvittäminen on erityisen tärkeää, jotta tiedon hankintaa voidaan kohdentaa paremmin, sillä liika ja vääränlainen tieto voi hankaloittaa prosessia sekä päätöksentekoa. Tietotarpeisiin vaikuttavat mm. yrityksen strategia ja toimiala sekä liiketoimintaympäristön muutokset. Koska esimerkiksi liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, on tietotarpeitakin päivitettävä ja tarkennettava läpi prosessin. (Laihonen ym. 2013, 47.)

Toinen vaihe pitää sisällään tiedon keräämisen. Jotta tiedon oikeellisuudesta voidaan varmistua, on hyvä kerätä tietoa useista eri lähteistä sekä yrityksen sisältä että ulkoa. Tietoa voidaan kerätä hyvinkin erilaisista tietolähteistä aina yrityksen omista tietokannoista ja järjestelmistä ihmiskontakteihin. Haasteen luo oikean ja luotettavan tiedon löytäminen, sillä tietomassa kasvaa jatkuvasti. Toisaalta nykyiset hyvin kehittyneet koneelliset hakutoiminnot ym. teknologian kehitys tarjoaa tähän hieman helpotusta. (Pirttimäki 2007, 75.)

Tiedon prosessointi- ja analysointivaiheessa kerättyä tietoa prosessoidaan eli karsitaan, arvioidaan ja luokitellaan sekä analysoidaan erilaisilla analyysimenetelmillä ja -työkaluilla. Jotta tiedon merkityksen arvioiminen ja johtopäätösten teko onnistuvat, tarvitaan inhimillistä panosta. Vaikka koneet osaavatkin jo tehdä etenkin luotettavia kvantitatiivisia analyysejä, tarvitaan ihmistä johtopäätösten tekoon kvalitatiivisen ja heterogeenisen aineiston osalta. (Laihonen ym.

2013, 48.) Tulosten tulee olla laadukkaita, sillä toimintapäätökset tehdään analysointitulosten perusteella. Tämän vuoksi tiedon prosessointivaihe on yksi BI- eli liiketoimintatiedon hallintaprosessin tärkeimmistä vaiheista. (Pirttimäki 2007, 75.)

Tietoa on jaettava, jotta siitä on hyötyä, pelkkä tiedon olemassaolo ei riitä. Tiedon jakamisella täytetään kuvion 2 (s. 14) kohdassa 1 määritellyt tietotarpeet jakamalla tieto käyttäjille halutussa muodossa ja oikeana ajankohtana. (Vuori 2005, 36.) Tiedon on saavutettava käyttäjensä mielekkäässä muodossa, jotta päätöksentekijän on helpompi ymmärtää tiedon merkitys (Laihonen ym. 2013, 48). Kun tiedot ja raportit ovat käyttäjäystävällisessä muodossa, se tukee myös tietojen ja raporttien aktiivista ja säännöllistä käyttöä (Syväniemi & Markkula 2017, 148).

Tuotettu tieto on turhaa, ellei sitä käytetä yrityksen päätöksenteossa ja tieto saavuttaakin arvonsa vasta, kun sitä hyödynnetään (Sydänmaanlakka 2004, 186). Prosessin viimeisessä vaiheessa saatua tietoa hyödynnetään käytännön päätöksenteossa ja arvioidaan kuinka hyvin tieto vastasi alussa määritettyihin tietotarpeisiin. Prosessista saadut tulokset ja palautteet toimivat myös sysäyksenä uudelle liiketoimintatiedon hallintaprosessille. (Pirttimäki 2007, 75-76.)

Liiketoimintatiedon hallintaprosessi muuttaa raakadataa ja yksittäisiä tietoja tietämykseksi ja älyksi, jonka avulla muokataan yrityksen toimintaa, luodaan näkemyksiä ja ymmärrystä sekä ennustetaan tulevaa (tiedolla johtaminen). Liiketoimintatiedon hallintaprosessi tulisi aina yhdistää yrityksen muihin prosesseihin, sillä kuten jo aiemminkin todettu, liiketoimintatiedosta ei ole hyötyä tai lisäarvoa, ellei sitä käytetä jokapäiväisessä toiminnassa. (Pirttimäki 2007, 76-77.)

3.2 Organisaation oppiminen

Jotta tietoa voidaan hyödyntää organisaatiossa, on organisaation opittava käyttämään, käsittelemään ja luomaan tietoa. Termi ”organisaation oppiminen” on kehittynyt monista tutkimusnäkökulmista. Yksinkertaisimmillaan se

voidaan kuvata muutoksena organisaation tiedoissa ja toiminnoissa, joka tapahtuu kokemuksen tuloksena. (Kirwan 2013, 49.) Oppimisessa on kyse mm. uudistumisesta, omien toimintatapojen kyseenalaistamisesta ja uusien tapojen omaksumisesta (Törmälä ym. 2015, 36). Organisaation oppiminen perustuu yksittäisten ihmisten oppimiseen. Organisaation oppimisen prosessit ovat sellaisia, jotka mahdollistavat yksittäisten ihmisten oppiman tiedon (hiljaisen tai eksplisiittisen) tekemisen muidenkin organisaatiossa työskentelevien saavutettavaksi. (Kirwan 2013, 49.)

Eri organisaatiot ja tiimit oppivat nopeammin kuin toiset. Oppimiserojen havaitseminen onkin kannustanut tutkimaan, miten organisaatioiden oppimiskykyyn voidaan vaikuttaa ja miten oppiminen vaikuttaa yrityksen tai organisaation kilpailukykyyn. Yritykset ja organisaatiot voivat vaikuttaa organisaation oppimiseen mm. tarjoamalla oppimisen mahdollistavan ympäristön ja työkalut. (Laihonen ym. 2013, 58.)

Kun organisaatio oppii, siinä tehdään vähemmän virheitä ja prosessien toteuttaminen nopeutuu. Organisaation oppiminen näkyy myös tavoiteasetannassa. Aranda, Arellano & Davila (2017) ovat tutkineet asiaa ja huomanneet, että kun yritys vanhenee ja kehittyy, tavoitteiden asetannassa painotetaan enemmän yrityksen menneisyyttä ja vertailu muihin yrityksiin vähenee. Tämä suuntaus voi olla vaarallinen, sillä yritys voi ajautua tilanteeseen, jossa yrityksessä saavutetut opit eivät ole enää kilpailukykyisiä yrityksen ulkopuolella. Jos yritys painottaa toiminnassaan vain omaa toimintaansa, se ei enää näe eikä kuule toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Kun ovet pidetään avoinna, oppimisen mahdollisuus on monin verroin suurempi. Menneen ihannoiti ja vanhojen toimintatapojen toistaminen eivät auta muuttuvassa toimintaympäristössä. (Törmälä ym. 2015, 36.)

Koska toimintaympäristö on useimmilla aloilla hyvin muuttuva ja sen muutoksia on hankala ennustaa, on yrityksen oppimisen merkitys markkinoilla menestymisessä usein avainasemassa (Laihonen ym. 2013, 59). Menestyksessä organisaatiossa on omaksuttu asenne, työtavat ja kulttuuri, jossa uu-

distuminen on arkipäivää. Tähän tarvittava tuki on yhteistyössä ja säännöllisessä toiminnassa, joka arvioi toiminnan tuloksia ja tarkoitusta. (Törmälä 2015, 42.)

Organisaation oppimista tutkittaessa liiketoiminnan näkökulmasta, on tärkeää tutkia mm.:

- Miten liiketoimintaan liittyvää tietoa kerätään ja tallennetaan
- Miten tieto saadaan kaikkien tarvitsijoiden käyttöön ja miten se omakсутaan
- Kuinka organisaatio oppii muilta organisaatioilta
- Kuinka epäonnistumiset ja onnistumiset käsitellään ja miten niistä opitaan, sekä miten opittu tieto saadaan yrityksessä laajemmin käyttöön
- Kuinka hiljaista ja kokemusperäistä tietoa hyödynnetään ja luovutetaan (Laihonen ym. 2013, 59.)

3.2.1 Mikä on oppiva organisaatio?

Jotta organisaatio voi olla oppiva, on sen täytynyt luoda sellaiset toimintamallit ja prosessit, jotka mahdollistavat sekä yksilöiden että tiimien oppimisen ja kehittymisen. Oppivan organisaation tärkein voimavara on siinä työskentelevien ihmisten ja tiimien osaaminen ja sen tuominen käytännön arkeen. Oppiminen mahdollistuu muun muassa kokeilujen ja yhteisöllisyyden edistämällä, yhteisillä keskusteluilla ja kokemusten vertailuilla, yrityksen historian tuomisella työntekijöiden tietoisuuteen, parhaiden toimintatapojen jakamisella sekä ajantasaisella ja koko organisaation kattavalla informaatiolla. (Mäkisalo 2003, 48.)

Oppiva organisaatio oppii luomalla omia toimintamalleja. Tämän vuoksi valmiita toimintamalleja yrityksen ulkopuolelta ei juurikaan tuoda organisaatioon. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei yritys haluaisi tietää ja hallita näitä toimintamalleja, vaan oppivassa organisaatiossa on näkemys, että mitään toimintamallia ei sinällään voi siirtää organisaatiosta toiseen. (Mäkisalo 2003, 48-49.)

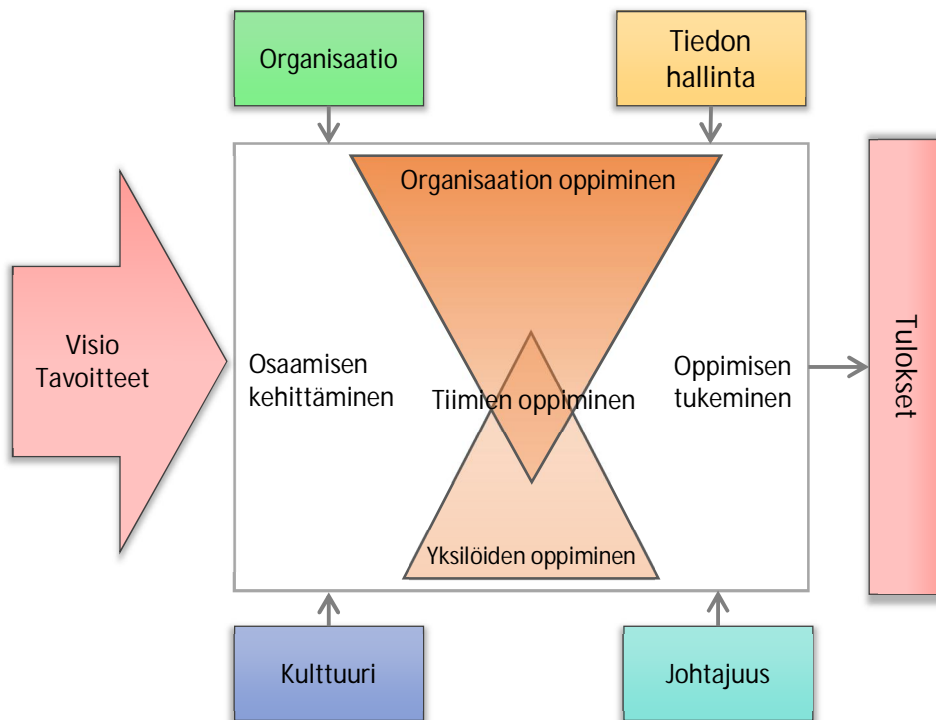
Oppimisen edellytyksenä on arvolähtöinen toiminta, hallinnon logiikan perusteellinen ymmärrys ja johtamiseen liittyvä kyvykkyys. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijöitä ei nähdä vain henkilöstöresursseina vaan organisaatiot on nähtävä työntekijöiden toiminta-alustoina. Oppiva organisaatio mahdollistaa henkilöstön luovan voiman, avoimen vuorovaikutuksen ja keskustelukulttuurin. Oppivan organisaation idea on korostaa yksilöiden ja tiimien oppimista ja vuorovaikutusta. (Virtanen 2005, 54.)

Virtasen (2005) mukaan oppiva organisaatio koostuu viidestä osatekijästä. Jotta voidaan puhua oppivasta organisaatiosta, tulee näiden osatekijöiden olla olemassa ja aktivoituna. Osatekijät ovat:

- Organisaation yhteinen tulkinta tavoitteista ja organisaation olemassaolon merkityksestä
- Yhteinen tulkinta organisaation suorituskyvystä ja organisaatiossa olevan tiedon hallinnasta ja jakamisesta
- Yhteisesti määritellyt toimintatavat, niiden soveltaminen, soveltamisen arviointi ja parantaminen
- Organisaation tuloksellisuuden mittaaminen
- Työyhteisökulttuuri, jossa virheistä oppiminen on nostettu johtotädeksi.

(mts. 55-57.)

Oppivassa organisaatiossa tärkein prosessi asiakasprosessin jälkeen, on oppimisprosessi. Oppimisprosesseja tapahtuu niin organisaatio-, tiimi-, ja yksilötasolla. Näitä tukevat osaamisen kehittämisen prosessi ja oppimisen tukiprosessi. Nämä kaikki prosessit mahdollistavat organisaation oppimisen ja edistävät sitä. (Ojala 2004, 192.)



Kuvio 3. Oppiva organisaatio (Ojala 2004, 192)

Ojala (2004) määrittelee oppivan organisaation perustaksi sen rakenteen, jossa vapaa tiedonkulku ja jatkuva uudelleenorganisointi ovat mahdollisia. Organisaation kaikkia elementtejä yhdistää ydin, joka muodostuu visiosta, tavoitteista, arvoista ja toimintatavoista. Ytimen tehtävänä on estää järjestelmää hajoamasta, sillä se on organisaation kontrolloiva osa. Itseorganisointi ja vapaus aiheuttavat organisaatiolle kaaosta, jota ydin kontrolloi. Oppivan organisaation osatekijöitä ovat visio ja tavoitteet, yrityksen kulttuuri, johtajuus, organisaatio, tiedon hallinta ja tulos. (mts. 191.) Oppivan organisaation viitekehys on esitetty kuviossa 3.

3.2.2 Miksi oppiva organisaatio?

Pärjätäkseen markkinoilla, on organisaation mukauduttava nopeasti muuttuviin olosuhteisiin, mikä vaatii organisaatiolta oppimista omista ja muiden toimista. Yksi syy, miksi oppiva organisaatio soveltuu muutokseen, on se, että tietoyhteiskunta on pikkuhiljaa muuttunut osaamisen yhteiskunnaksi. Osaamisen yhteiskunnassa organisaatioiden työvoimasta 80% työskentelee asiantunti-

joina ja osajina, jotka luovat vaikeasti mitattavaa hiljaista tietoa ja taitoa. Valtaosa yritysten varallisuudesta onkin aineetonta pääomaa, jota oppiva organisaatio osaa hyödyntää. (Switzer 2008.)

Oppiva organisaatio soveltuu muutoksen oloihin myös siksi, että se haastaa perinteisen hierarkkisen organisoitumisen. Perinteinen hierarkkinen organisaatio tulisi korvata organisoitumisella, joka sopii nopeisiin muutoksiin. Oppivat organisaatiot perustuvat jatkuvalla tiedonvaihdolle, horisontaalisille suhteille ja tasa-arvoiselle kulttuurille. Näissä organisaatioissa jokainen tekee työssään organisaatiota hyödyttäviä päätöksiä ja niissä arvostetaan osajia. (James 2002, 46-55.)

Oppiva organisaatio perustuu avoimeen keskusteluun ja tiedonvaihtoon ihmisten välillä. Organisaatio voi avoimen tiedonkulun avulla auttaa uusien ratkaisujen esille tulemistä ja näin se kykenee mukautumaan muutoksiin helpommin. Lisäksi oppivan organisaation henkilöt kykenevät hallitsemaan oppimisen seurauksena uudenlaisia ulottuvuuksia. Kun henkilöt oppivat hallitsemaan heidän työhönsä ja organisaatioonsa vaikuttavia asioita, he pystyvät havainnoimaan uudenlasten ilmiöiden merkityksiä työnsä ja organisaationsa kannalta. (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 1999, 40, 56.)

3.2.3 Miten organisaatio oppii?

Vaikka organisaation oppiminen perustuu yksilöiden oppimiseen, on se enemmän kuin yksilöiden oppimisen summa. Tämän vuoksi onkin tarkasteltava, mistä ja miten organisaatio oppii ja millä edellytyksillä. Organisaation oppimista voidaan lähestyä muun muassa organisaation oppimiskehän avulla, jossa tiedon käsittely ja sen hallinta muodostavat oppimisen perustan. Oppiminen etenee jatkuvana kehämäisenä prosessina, jonka osat ovat tiedon hankinta, tiedon hallinta ja sen liittäminen organisaation toimintaan, yhteinen tiedon tulkinta ja yhteisten ajatusmallien ja merkitysten luominen. (Ojala 2004, 169-171.) Organisaation oppimisen kehä muistuttaa Kolbin (1984, 21) yksilön oppimiskehää. Oppimiskehä on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Organisaation oppimiskehä (Ojala 2004, 172)

Oppimisprosessissa tiedonkeruu tapahtuu niin yrityksen ulko- kuin sisäpuolelta. Ulkopuolelta tietoa kerätään mm. kilpailijoista, asiakkaista ja markkinoiden kehityksestä, sisäpuolelta mm. henkilöstön asenteista, henkilöstöstä ja sen toiminnasta sekä projekteista. Oppimista tapahtuu, kun näitä uusia tietoja liitetään jo olemassa olevaan tietoon. Tiedon tulee liikkua organisaation sisällä mahdollisimman vapaasti, jotta organisaatiossa työskentelevät pääsevät vaikuttamaan siihen ja tulkitsemaan tietoa yhdessä. Yhteistä tiedon tulkintaa saavutetaan avoimella keskustelulla erilaisten ihmisten ja tiimien kesken. Tämä tuottaa myös oppimisen kannalta välttämätöntä energiaa.

Jotta yhteisiä ajatusmalleja ja merkityksiä voi syntyä, on organisaatiolla oltava yhteinen kieli, yhteiset tavoitteet ja merkitykset. Paras tapa luoda yhteisiä merkityksiä on avoin keskustelu. Keskustelu mahdollistaa oppimisen myös tietämyksen ja ymmärryksen jakamisen kautta. Oppiminen on jatkuvaa, joten kehä toistuu uudelleen ja uudelleen. (Ojala 2004, 172-175.) Jotta oppimista voi tapahtua, se edellyttää jatkuvaa toiminnan arviointia (Huuskonen 1997, 169).

4 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa pyrittiin etsimään sellaisia tietoja ja toimintatapoja, joilla myynnissä voitaisiin toimia tehokkaammin tai joiden avulla myynnin johtaminen olisi entistä helpompaa. Tutkimuksessa kartoitettiin henkilöiden nykyistä tietojen käyttöä työssään sekä sitä, miten tietoja ja niiden saatavuutta tulisi kehittää, jotta työ sujuisi entistä paremmin. Tutkimuksessa selvitettiin myös mahdollisia ongelmia tietojen hankinnassa sekä erityisen käyttökelpoisia tietoja oman työn kannalta. Tutkimuskysymys on:

”Millä tiedoilla ja miten niitä käyttämällä rautatielogistiikan myyntiä voidaan toteuttaa ja johtaa tehokkaammin?”

Rautatielogistiikan myyntiin kuuluu useita osa-alueita eikä ainoastaan suoraa myyntiä. Asiakassuhteita on pidettävä yllä ja kuljetusketjut toiminnassa sekä kehitettävä kuljetusratkaisuja entistä asiakaslähtöisemmiksi. Tutkimuksessa haluttiin käsitellä rautatielogistiikan myyntiä kokonaisuutena, eikä ainoastaan varsinaisen myynnin osaa.

Tutkimuksessa haluttiin antaa tutkittaville mahdollisuus tuoda esiin heidän omaa työtään koskevia asioita, joista tutkittava voi kertoa mahdollisimman vapaasti. Lisäksi tiedettiin jo ennalta, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia vastauksia, joita haluttiin selventää ja saada niistä syventäviä tietoja, kuten mielipiteitä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 200.) Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus.

Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettiin menetelmänä haastattelua. Haastattelun etuna on joustavuus sekä se, että vastaajiksi valitut henkilöt saadaan useimmiten mukaan tutkimukseen. Lisäksi haastattelussa aiheiden järjestystä on mahdollista muuttaa ja vastauksia voi tarkentaa lisäkysymyksin. Haastattelussa vastauksia on lisäksi mahdollisuus tulkita paremmin. (Hirsjärvi ym. 2007, 200; Tuomi & Sarajärvi 2013, 73.)

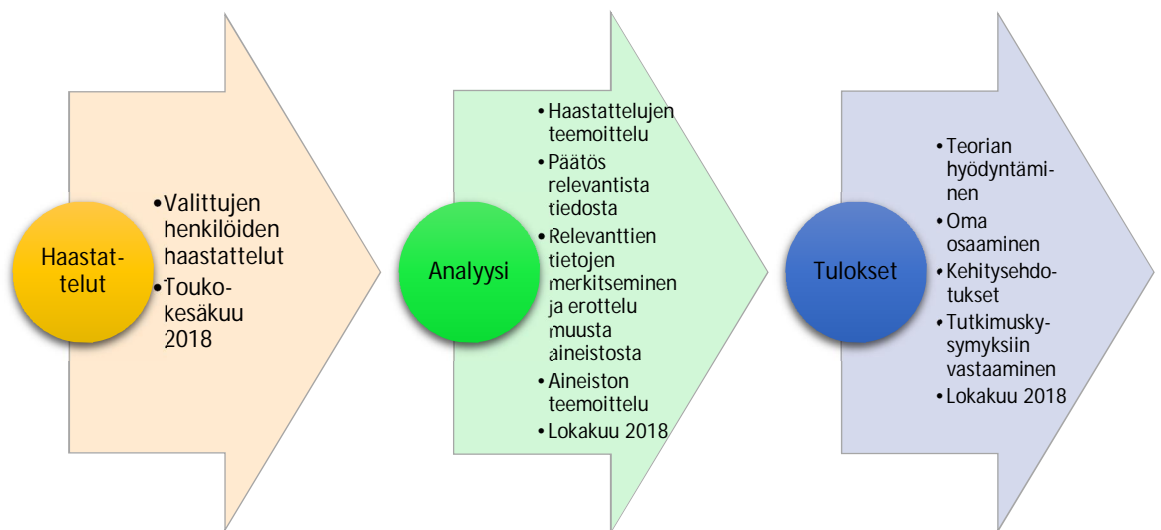
Haastattelujen ongelmina sen sijaan ovat niiden aikaa vievyys sekä se, että haastatteluun katsotaan usein liittyvän monia virhelähteitä. Haastattelut tulee valmistella ja tehdä huolella, eikä alle puolen tunnin haastatteluihin kannata ryhtyä, sillä tällaiset kysymykset voidaan usein selvittää kyselytutkimuksella. Virhelähteet voivat johtua sekä haastattelijasta, haastateltavasta tai itse haastattelutilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 201).

Tutkimus toteutettiin touko-kesäkuussa 2018 puolistrukturoidulla haastattelulla eli teemahaastattelulla. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit (teema-alueet) ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei välttämättä ole tarkkaa muotoa tai järjestystä (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jonka jokin/jotkin näkökohdat on sovittu ennalta. Teemahaastatteluissa saadaan tutkittavan ääni kuuluviin paremmin, sillä teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten tekemät tulkinnat sekä heidän asioille antamansa merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Tämän tutkimuksen teemahaastattelun runko löytyy liitteestä 1.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on paljastaa ja löytää tosiasioita eikä todentaa jo olemassa olevia asioita. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.) Tämän vuoksi on tärkeää, että tutkimukseen valittavat tietävät asiasta paljon ja/tai heillä on siitä paljon käytännön kokemusta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 86). Tähän tutkimukseen valittiin VR Transpointin rautatielogistiikan myynnin eri osa-alueilla työskenteleviä henkilöitä. Mukana oli mm. myyntipäälliköitä, key account managereja, tuotepäälliköitä sekä johtajia. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan henkilöä ja haastateltavat valittiin yhteistyössä rautatielogistiikan myynti- ja markkinointijohtajan kanssa. Kaikki haastattelut kestivät noin tunnin.

Haastattelun teemoille määritettiin suuntaa-antavat aikarajat, joilla voitiin taata haastattelujen pysyminen aikataulussa. Kaikki haastattelut tehtiin kasvotusten, nauhoitettiin sekä lisäksi haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja. Haastatte-

lut teemoiteltiin teemataulukoon haastattelun teemojen mukaisesti, ja haastattelut kirjoitettiin taulukkoon mahdollisimman sanatarkasti. Sen jälkeen haastatteluista etsittiin yhteneväisyyksiä ja muita aiheen kannalta huomionarvoisia asioita (ote ensimmäisestä teemataulukosta, katso liite 2, s. 55). Yhteneväisyydet ja huomionarvoiset asiat siirrettiin omaan taulukkoonsa, erilleen muusta aineistosta. Sen jälkeen poimittiin keskeiset teemat opinnäytetyön teoriaa tukien ja luokiteltiin aineisto niiden mukaisesti (ote toisesta teemataulukosta, katso liite 3, s. 57). Teemoittelun jälkeen tulokset kirjoitettiin tekstiksi. Tutkimusprosessin eteneminen on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. Tutkimusprosessin eteneminen

5 Tulokset

5.1 Tietojen ja järjestelmien nykyinen käyttö

5.2 Ongelmat tietojen käytössä

5.3 Toiveita tietojen käytöstä ja hyödyntämisestä

5.4 Tiedon jakaminen

5.5 Tulosten yhteenveto

6 Kehitysehdotukset

6.1 BI-järjestelmän käyttöönotto

6.2 Tiedon jakaminen asiakkuuksiin tutustumalla

7 Pohdinta

Pohdintaosiossa käsitellään tutkimusprosessia ja sen kulkua, tutkimuksen tuloksia sekä johtopäätöksiä ja tutkimuksen sovellettavuutta. Lisäksi pohditaan jatkotutkimuskohteita.

7.1 Tutkimusprosessi

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tietoja ja keinoja, joilla johtaa rautatielogistiikan myyntiä paremmin. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, koska tiedettiin, että aiheesta saadaan monitahoisia vastauksia ja mielipiteitä, joita halutaan täsmentää.

Tutkimustulokset kerättiin haastattelemalla kahdeksaa logistiikan myyntiorganisaation jäsentä. Haastattelutavaksi päätettiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka kesto oli noin yhden tunnin. Tutkimusprosessin etenemisessä ei ilmennyt suuria ongelmia eikä viiveitä.

Haastattelurunko ja nauhoitusmenetelmä testattiin ulkopuoliselle henkilölle tehdyllä haastattelulla ennen varsinaisia haastatteluja. Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin sähköpostitse kutsu haastattelusta, ja jokaiselle haastattelulle oli varattu häiriötön, suljettu tila. Etukäteiskutsussa kerrottiin ainoastaan haastattelujen aihe ja tarkoitus, mutta haastattelun runkoa ei annettu etukäteen nähtäväksi, jottei haastattelusta aiheudu ylimääräisiä paineita.

Haastattelujen tulokset litteroitiin aluksi haastattelun teemojen mukaisesti. Sen jälkeen tehtiin päätös aineistossa tutkimuskysymyksen perusteella kiinnostavista asioista, ja nämä asiat siirrettiin omaan teemataulukkoonsa. Näistä tiedoista etsittiin teemat, joiden mukaan tulokset teemoiteltiin uudelleen. Näiden teemojen mukaan tulokset kirjoitettiin opinnäytetyöhön. Tuloksista muodostettiin tutkimuksen teoriaosan tukemat kehitysehdotukset. Otteita tutkimuksen teemoittelutaulukoista on liitteissä 2 ja 3 sekä tarkempi kuvaus tutkimusprosessista luvussa 4. Teemoittelun teki haasteelliseksi tiedon paljous – suuresta

määrästä haastatteluista saatua tietoa oli valittava muutama aihealue, jotka katsottiin tämän opinnäytetyön kannalta tärkeimmiksi ja lähteä tutkimaan valittuja aihe-alueita edelleen.

7.2 Tulokset

Myynnin johtamisen kannalta on tärkeää, että myynnin johtamisen päätöksiä tehdään oikeiden tietojen perusteella. Jotta myynnin johdolle voidaan tarjota oikeita tietoja päätöksenteon tueksi, tulee päivittäisten tietojen olla oikea-aikaisia, helposti seurattavia ja tarpeellisia.

Tietojen käytön suurin ongelma tutkimuksen perusteella on tietojen jakaantuminen useisiin eri järjestelmiin. Tämän vuoksi tietoja on hankala yhdistellä ja luoda niistä raportteja, tietojen luotettavuus ei kaikilta osin ole parasta mahdollista ja joitakin tietoja ei voida seurata tarpeeksi tarkasti, jotta niillä voitaisiin ohjata tai johtaa toimintaa. Ongelmaksi koettiin myös se, että tietoja ei saa esitettävässä muodossa eikä tarpeeksi havainnollisesti. Reaaliaikaisen tiedon puute nousi ongelmana kaikissa haastatteluissa.

Tuloksena tunnistettiin kehittämistä vaativia tietojen käytön ja tietojen hankinnan toimintatapoja, jotka toteuttamalla voidaan parantaa päivittäistä työskentelyä ja johtamiseen tarvittavien tietojen saatavuutta sekä tarkkuutta. Kehitysehdotuksina esitettiin paremmin myynnin tarpeisiin vastaavan BI-järjestelmän käyttöönoton projektisuunnitelma sekä tiedon jakamista ja organisaation oppimista kehittävä toimintamalli. Kehitysehdotukset on esitelty tarkemmin luvussa 6.

Näiden lisäksi kehitysehdotuksena nousi myös myynnin ja suunnittelun yhteydenpidon kehittäminen. Jotta logistiikan myynti- ja markkinointiyksikkö voi myydä ja tuottaa asiakkaalle lupaamiaan palveluja, tulee suunnittelun kanssa varmistaa saumaton yhteistyö. Tämä tukee haastatteluissakin esiin nousutta toivetta asiakastuntemuksen parantamisesta ja tätä kautta asiakaspalvelun kehittämistä.

7.3 Tutkimuksen arviointi

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan sitä, miten luotettava tutkimus ja sen tulokset ovat. Tutkimuksen arvioinnissa on käytössä useita eri mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta, sillä laadullisen tutkimuksen tulokset eivät usein ole mitattavissa tai todennettavissa numeroin. Laadullista tutkimusta arvioidaankin yleensä kokonaisuutena, jolloin painotetaan työn johdonmukaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 140.) Tämän vuoksi tutkijalle jää vastuu esittää ja todentaa se, että tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset ovat oikeita (Kananen 2017, 173).

Tässä tutkimuksessa kuvattiin rautatielogistiikan myynti- ja markkinointiyksikön kokemuksia, tarpeita ja toiveita tiedon käytöstä ja tiedoilla johtamisesta. Tutkimuksen toteutus, aineiston keruu ja tutkimusaineiston analysointi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimusprosessin läpinäkyvyys on vahvistettu. Aineiston riittävyys pyrittiin vahvistamaan saturaatiolla, eli uusia haastateltavia otettiin niin kauan, että haastateltavien vastaukset alkoivat toistaa itseään.

Haastateltavat valittiin yhteistyössä myynti- ja markkinointijohtajan kanssa. Haastateltavat työskentelevät myynti- ja markkinointiyksikössä eri tyyppisissä tehtävissä ja he osallistuvat vahvasti myyntiin sekä asiakkuuksien kehittämistoimintaan. Haastateltavien erilaiset taustat toivat moninaista tietoa tietojen käytöstä ja tarpeista myynnin sekä jokapäiväisen työn johtamisessa, mutta toisaalta vastaukset olivat osittain hyvin yksimielisiä. Tämä kertoi kehityskohteista, joita koettiin työtehtävästä riippumatta.

Tutkimustulosten tulee kuvata haastateltavien ajatusmaailmaa. On muistettava, että haastatteluissa tulokset ovat aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteisestä toiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.) Kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen pyydetyllä tavalla ja aikataululla. Haastatteluissa ilmapiiri oli avoin ja luottavainen, johon vaikutti osaltaan se, että tutkija

on työskennellyt aiemmin kyseisessä yksikössä. Aiemman yksikössä työskentelyn vaikutuksia haastattelujen tuloksiin sekä minkäänlaista johdattelua haastatteluissa pyrittiin välttämään kaikin tavoin. Aiempi työskentely yksikössä auttoi kuitenkin paremmin ymmärtämään sekä selvittämään tutkimusongelmaa.

Tutkimuksen tekijän sidettä haastateltaviin ei voida täysin unohtaa. Tutkimuksen tulokset olivat kuitenkin muiden opinnäytetöissä, artikkeleissa ja kirjallisuudessa esitettyjen vastaavien tutkimusten mukaisia, joten tutkimuksen lopputulokseen tutkijan taustalla ei tässä tutkimuksessa ollut suurta vaikutusta.

Yleinen BI-tekniikan ja BI-järjestelmien parempi tuntemus olisi auttanut kehitysehdotusten tarkemmassa kuvaamisessa. Tutkijalla on tuntemusta näistä jonkin verran, mutta parempi ymmärrys useammasta BI-järjestelmästä olisi ollut avuksi.

Rautatielogistiikan toimintaympäristö on suuressa muutoksessa ja kehitystä on tapahduttava yksikön eri puolilla. Tutkimuksen tulosten avulla voidaan kehittää yksikön toimintaa tietojen käytössä ja jakamisessa, sekä löytää uusia kehitystarpeita ja -mahdollisuuksia. Myynti- ja markkinointiyksikössä BI-järjestelmä ei ole vielä laajassa käytössä, mutta haastattelujen perusteella huomattiin, että tarve järjestelmälle on olemassa.

7.4 Soveltaminen

Teoriaosassa pyritään selvittämään myynnin johtamisen, tiedolla johtamisen ja oppivan organisaation käsitteitä. Teoriaosan yleisen näkökulman ansiosta sitä voidaan hyödyntää kaikissa myyntiä harjoittavissa yrityksissä, jotka pyrkivät kehittämään ja ymmärtämään paremmin omaa toimintaansa. Suurin osa myyntiorganisaatioista painii vastaavien haasteiden kanssa.

Tutkimusosassa pyrittiin löytämään tietoja ja keinoja, joilla rautatielogistiikan myynti- ja markkinointiyksikössä voitaisiin toimia päivätasolla tehokkaammin sekä tätä kautta johtaa myyntiä entistä paremmin. Valittua tutkimusmenetelmää voidaan käyttää myös muiden myyntiorganisaatioiden kehittämisessä, sillä se kartoittaa laajasti myynnissä käytettäviä tietoja ja keinoja tiedon hyödyntämisen parantamiseksi. On kuitenkin tärkeää huomata, että myyntiorganisaatiot ovat kehityksen eri tasoilla - toisilla on jo käytössään laajempia tietojärjestelmiä kuin toisilla. Tutkimus kuitenkin pyrkii löytämään sekä lisättäviä, kehitettäviä että turhia tietoja ja toimintatapoja.

Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen mielellään ja pitivät tutkimusaihetta ja haastattelua tarpeellisena. Tämä kertoo osaltaan tietojen käytön kehittämistarpeesta ja työntekijöiden innokkuudesta siihen osallistumiseen. Haastateltavat näkivät tutkimuksessa hyötyjä sekä omalle työlleen että rautatielogistiikan toimialan kehittymiselle. Parantamalla päivittäiseen työhön ja johtamiseen tarvittavia tietoja ja keinoja, voidaan rautatielogistiikan toimialan kasvua ja kehitystä taata esimerkiksi asiakasymmärrystä parantamalla.

7.5 Jatkotutkimus

Kuten tietoperustastakin käy ilmi, olisi liiketoimintatiedon hallintaprosessin (Kuvio 2,14) mukaisesti hyvä käydä tiedon tarpeita läpi tasaisesti. Tiedon tarpeen arviointi on jatkuva prosessi, jota tulee selvittää organisaation sisällä. Näin organisaatiolla on aina käytettävissään oikeat ja tarpeelliset tiedot, koska prosessin mukaisesti myös turhia tietoja tulee karsia.

Jatkotutkimustarve nousi BI-järjestelmän käyttöönotosta. Käyttöönoton yhteydessä on monta huomioonotettavaa tekijää ja usein järjestelmien käyttöönotoissa epäonnistutaan enemmän tai vähemmän. Tämä vuoksi on tarpeellista selvittää, esimerkiksi opinnäytetyöllä tai muulla tutkimuksella, BI-järjestelmän käyttöönottoprosessi myynti- ja markkinointiyksikössä. Tähän prosessiin ja selvitettäviin asioihin kuuluvat mm. BI-järjestelmään muista järjestelmistä tehtävät liittymät, järjestelmän vaatimukset, hallinnointi- ja lisenssikulut sekä järjestelmän käyttöönottoon tarvittavat resurssit. Lisäksi on hyvä selvittää BI-järjestelmän jatkokäyttömahdollisuudet – mitä kaikkea rautatielogistiikan myyntiä tukevaa tietoa se voi tuottaa, kun sinne ohjataan oikeita tietoja.

BI-järjestelmän käyttöönotosta olisi hyödyllistä tehdä myös tutkimus, joka selvittäisi muiden vastaavien organisaatioiden siirtymistä vastaavan järjestelmän käyttöön. Tämän tutkimuksen perusteella voitaisiin oppia muiden onnistumisista sekä virheistä järjestelmän käyttöönotossa.

Käyttöönoton jälkeen järjestelmää ja sen käyttöä voidaan myös tutkia esimerkiksi vastaavalla tutkimuksella kuin tässä opinnäytetyössä on tehty. Tällaisesta tutkimuksesta saadaan tietoja siitä, miten järjestelmä on vastannut käyttäjien odotuksia ja onko pystytty tuottamaan haluttuja tietoja myynnin ja myynnin johtamisen tueksi.

Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, miten rautatielogistiikan myyntiorganisaation yhteistyötä ja tiimihenkeä voitaisiin tiivistää. Nyt haastatteluista kävi ilmi, että tiimiä ei koeta niin tiiviiksi kuin muissa haastatteleminen tuntemissa myyntiorganisaatioissa. Yhteenkuuluvuuden tunne ja yhdessä tekemisen meininki myyntitiimissä ovat erittäin tärkeitä, jotta myyntitiimi pärjää kiivaassa kilpailussa ja voi tarjota asiakkailleen parasta mahdollista palvelua.

Lähteet

- Aranda, C, Arellano J. & Davila A. 2017. Organizational learning in target setting. *Academy of Management Journal* 2017, Vol. 60, No. 3, 1189–1211. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.089>
- Bäckström, A. 2017. Yhdistyshallinnon laatukäsikirja. Strateginen ja operatiivinen johtaminen. Viitattu 15.2.2018. <https://finfamiliaatu.fi/laatukasikirja/strategi-nen-ja-operatiivinen-johtaminen/>
- Cron, L. W. & Decarlo T. E. 2010. *Sales management: Concepts and cases*. 10th ed. Wiley.
- Gilad, T. & Gilad, B. 1986. SMR Forum: Business Intelligence – The Quiet Revolution. *Sloan Management Review*, 27, 4, 53-61.
- Filenius, M. 2013. Business Intelligence asiakkuuden eri vaiheissa. Julkaisussa Digin mitalla, verkkomarkkinoinnin ja -myynnin mittaamisen käsikirja. Helsinki: Mainostajien Liitto, 151-166.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. p. Helsinki: Tammi.
- Huuskonen, V. 1997. Oppivan organisaation pahin vihollinen on oppinut organisaatio. Julkaisussa Organisaatio ja yrittäjyys. Porvoo: WSOY.
- Hovi, A., Hervonen, H., & Koistinen, H. 2009. Tietovarastot ja business intelligence. Jyväskylä: WSOYpro/Docendo.
- James, C.R. 2003. Designing learning organizations. *Organizational Dynamics*, 32, 1, 46-61.
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2009. *Selling and sales management*. 8. p. Pearson. Viitattu 10.4.2018. <https://janet.finna.fi/>, Dawsonera.
- Kaakinen, T. N.D. Vaikuttava myynnin johtaminen. Artikkelit Balentor-sivustolla. Viitattu 11.2.2018. <http://www.balentor.fi/vaikuttava-myyntin-johtaminen>
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 234.
- Kirwan, C. 2013. *Making sense of organizational learning: putting theory into practice*. Farnham: Gower Publishing Limited.

Kolb, D. 1984. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Eglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Koskinen, A., Pirttimäki V., Hannula, M. 2005. *Liiketoimintatiedon hallinta suomalaisissa suuryrityksissä vuosina 2002-2005*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto & Tampereen yliopisto.

Kukkola, E. 2016. *Myynnin johtaminen 4: Motivointi*. Blogiteksti ”Peruspeliä johtaja 2.0” -sivustolla. Viitattu 17.2.2018. <https://peruspeliajoh-taja.com/2016/11/27/myynnin-johtaminen-4-motivointi/>

Kukkola, E. 2017. *Myynnin johtaminen 8: Mittaaminen ja seuranta*. Blogiteksti ”Peruspeliä johtaja 2.0” -sivustolla. Viitattu 27.2.2018. <https://peruspeliajoh-taja.com/2017/01/29/myynnin-johtaminen-8-mittaaminen-ja-seuranta/>

Käpylä, J. & Salonius, H. 2013. *Tietojohtajan käsikirja*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. Viitattu 2.3.2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3103-3>

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V., Yliniemi, T. 2013. *Tietojohtaminen*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Viitattu 2.3.2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>

Makkonen, T., Saurama A., & Sundberg P. 2008. *Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinta ja kehittämistarpeet suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa meriteollisuusalan yrityksissä*. Turku: Turun yliopisto, merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskus. Viitattu 12.3.2018. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/42829/MerenkulkuB160.pdf?sequence=1>

Myynnin johtamisjärjestelmä toteutettuna CRM:ään. N.d. Artikkelin sivustolla. Viitattu 11.2.2018. <https://www.crementum.com/myynnin-johtaminen-crm/>

Mäkipää, M. 2004. *Liiketoimintatiedon hallinnan rooli ja muodot strategisessa johtamisessa*. Julkaisussa *Organizational Learning and Knowledge Management in Contexts*. Tampere: Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos, 103-115. Viitattu 11.3.2018. <http://www.sis.uta.fi/cs/reports/dsarja/D-2004-4#page=107>

Mäkisalo, M. 2003. *Yhdessä onnistumme: Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin*. Tampere: Tammi.

Negash, S. 2004. *Business Intelligence*. *Communications of the Association for Information Systems*, 13, 177-195. Viitattu 10.3.2018. <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3234&context=cais>

Otala, L-M. 2004. *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa*. 5.p. Vantaa: WSOY.

Pirttimäki, V. 2007. Business Intelligence as a Managerial Tool in Large Finnish Companies. Tohtorin väitöskirja. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 10.3.2018.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:tyy-200810021126>

Rautatielogistiikka. 2015. Rautatielogistiikan palveluiden esittely VR Transpointin verkkosivustolla. Viitattu 23.10.2018. <https://www.vrtranspoint.fi/fi/vr-transpoint/palvelumme/rautatielogistiikka/>

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

Rope, T. & Kettunen S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Sahlsten, P. 2012. Asiakkuudenhallinta eli CRM – mistä oikeastaan on kysymys? Myynti 2.0. -blogi. Viitattu 11.2.2018. <https://www.myynti20.fi/asiakkuudenhallinta-crm-mista-on-kysymys/>

Switzer, C. 2008. Time for change: empowering organizations to succeed in the knowledge economy. Journal of Knowledge Management, 12, 2, 18-28. Viitattu 27.4.2018. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest ABI/INFORM Collection.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. 7.p. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Systemaattinen myynnin johtaminen. N.d. Artikkel Crementumin sivustolla. Viitattu 11.2.2018.

<https://www.crementum.com/systemaattinen-myyntin-johtaminen/>

Syväniemi, A. & Markkula T. 2017. Business Intelligence. Mutujohtamisesta tiedolla johtamiseen. Julkaisussa Digin Mitalla 2.0. Verkkomarkkinoinnin ja myynnin mittaamisen käsikirja. Helsinki: Mainostajien Liitto, 139-155.

Torvinen, V. 2018. Myynti- ja markkinointiyksikkö. Sähköpostiviesti 18.10.2018. Vastaanottaja L. Lantta. PowerPoint-esitys VR Transpointin myynti- ja markkinointiyksiköstä.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. p. Helsinki: Tammi.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vuori, V. 2005. Sesonginhallinnan päätöksentekijöiden tietotarpeet. Diplomitö. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 12.3.2018.

<https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/210/Vuori.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Weick, K, Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. 1999. Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. Julkaisussa Research in organizational behavior. Stanford: Jai Press, 1, 81-123. Viitattu 27.4.2018. <https://pdfs.semanticscholar.org/e6c8/abc864d527258ceae63e6b2d775cb9d311b1.pdf>

What is a sales plan? N.d. Sales plan definition. Kuvaus myyntisuunnitelmasta Docurated-yrityksen sivustolla. Viitattu 17.2.2018. <http://www.docurated.com/knowledge/what-is-a-sales-plan/>

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Haastattelukysymykset

Sinun työsi ja tiedon hyödyntäminen siinä (15-20 min)

- Missä tehtävissä toimit? Millaista työsi on, mikä on sen tavoite?
- Mitä tietoja käytät/hyödynnät työssäsi säännöllisesti? (päivittäin, viikottain, kuukausittain, kvartaaleittain, vuosittain?)
 - o Mitä teit esim. viime viikolla? Mistä sait tiedot?
- Mitä järjestelmiä käytät tietojen hankkimiseen?

Hyödyt/ongelmat (15-20 min)

- Mitkä tiedot ovat sinulle erityisen hyödyllistä?
 - o Mistä et luopuisi?
 - o Miksi?
- Liittyykö tietojen käyttämiseen/hankkimiseen ongelmia? Miten ne ilmenevät?
 - o Kerro tilanne jossa et saanut jotakin tietoa vaikka olisit tarvinnut? Mikä olisi auttanut?

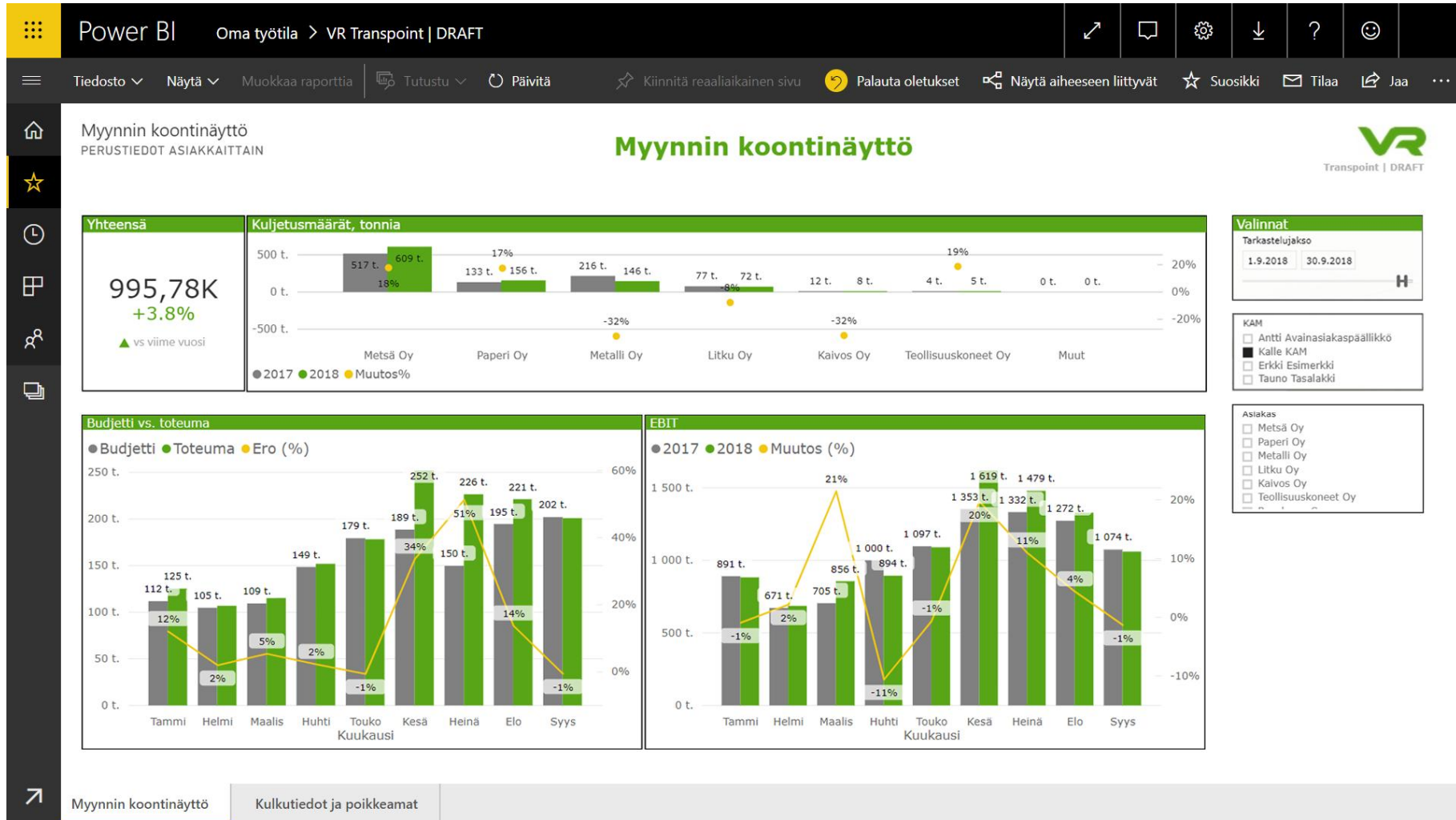
Kehittämideoita (max. 25 min)

- Hyödynnetäänkö tietoa myynnin johtamisessa riittävän tehokkaasti? Miten? Miten kehittäisit?
- Tuotetaanko jotakin tietoa turhaan? Esimerkkejä?
- Mitä tietoa haluaisit saada, joka helpottaisi työtäsi? Miten kehittäisit?
- Millaisia järjestelmiä/apuvälineitä toivoisit, jotta tiedot olisivat sinulle paremmin saatavilla?
- Entä millaisia prosesseja? (mm. haku itse vs. jonkun tekemä tilasto)
- Entä resursseja?
 - o Onko esim. esimerkkejä toisista yrityksistä tms.?
 - o Entä jos mitään esim. teknologisia rajoitteita ei olisi?
- Onko joitain asioita, joita pitäisi mielestäsi seurata entistä tarkemmin? Mitä itse haluaisit seurata omassa työssäsi tarkemmin?
- Jaetaanko tietoa tai tiedonhankkimisen menetelmiä (best practices) ihmisten kesken?
 - o Miten?
 - o Jos ei, miten toivoisit tämän toteutuvan? Olisiko siitä hyötyä?
- Jotakin muuta kerrottavaa, mitä?

Liite 2. Ote ensimmäisestä teemoittelutaulukosta (salassa pidettävä)**OSIO 2. Hyödyt/ongelmat**

Liite 3. Ote toisesta teemoittelutaulukosta (salassa pidettävä)

Liite 4. Dashboard-esimerkkejä



Koontinäyttö.

Power BI Oma työtila > VR Transpoint | DRAFT

Tiedosto Näytä Muokkaa raporttia Tutustu Päivitä Kiinnitä reaaliaikainen sivu Palauta oletukset Näytä aiheeseen liittyvät Suosikki Tilaa Jaa

Liikennöintiraportti

TÄSMÄLLISYYS, POIKKEAMAT, KULKUTIEDOT JA SIJAINNIT

Kulkutiedot ja poikkeamat

VR Transpoint | DRAFT

Täsmällisyys

Kaikki kuljetukset

18/30 aikataulussa **60%**

Metsä Oy

9/9 aikataulussa **100%**

Suurimmat täsmällisyyspoikkeamat, viim. kk

Metsä Oy	Tampere 2018-09-06	5,9 t.
	Pasila 2018-09-12	2,8 t.
	Tampere 2018-09-24	1,2 t.
	Vaasa 2018-09-04	0,8 t.
	Kuuspio 2018-09-28	0,8 t.
	Jyväskylä 2018-09-15	0,7 t.
	Jyväskylä 2018-09-17	0,7 t.
	Vaasa 2018-09-20	0,5 t.
	Jokela 2018-09-16	0,4 t.

HAE JUNAN, VAUNUN TAI RAHTIKIRJAN NUMEROLLA

25365

HAE LIIKENNEPAIKAN NIMELLÄ TAI LYHENTEELLÄ

Syötä nimi

Asiakas	Vaunu	Vaunutyyppi	Juna	Lähtöpaikka	Määränpää	Lähtöaika	Saapumisaika	Toteutunut	Poikkeama
Metsä Oy	12345	SPS	T 3345	Tampere	Kouvola	15:55	17:30	18:13	43
Metsä Oy	12346	SPS	T 3345	Tampere	Kouvola	15:55	17:30	18:13	43
Metsä Oy	12347	SN	T 3345	Tampere	Kouvola	15:55	17:30	18:13	43
Metsä Oy	12348	SN	T 3345	Tampere	Kouvola	15:55	17:30	18:13	43
Metsä Oy	25365	SPA	T 8890	Jämsä	Pieksämäki	2:00	4:00	3:58	-2
Metsä Oy	25366	SPA	T 8890	Jämsä	Pieksämäki	2:00	4:00	3:58	-2
Metsä Oy	25367	SPA	T 8890	Jämsä	Pieksämäki	2:00	4:00	3:58	-2

Valinnat

Tarkastelujakso

1.9.2018 30.9.2018

KAM

Antti Avainasiakaspäällikkö

Kalle KAM

Erkki Esimerkki

Tauno Tasalakk

Asiakas

Metsä Oy

Paperi Oy

Metall Oy

Litku Oy

Kaivos Oy

Teollisuuskoneet Oy

Vaunu 25365, sijainti kartalla

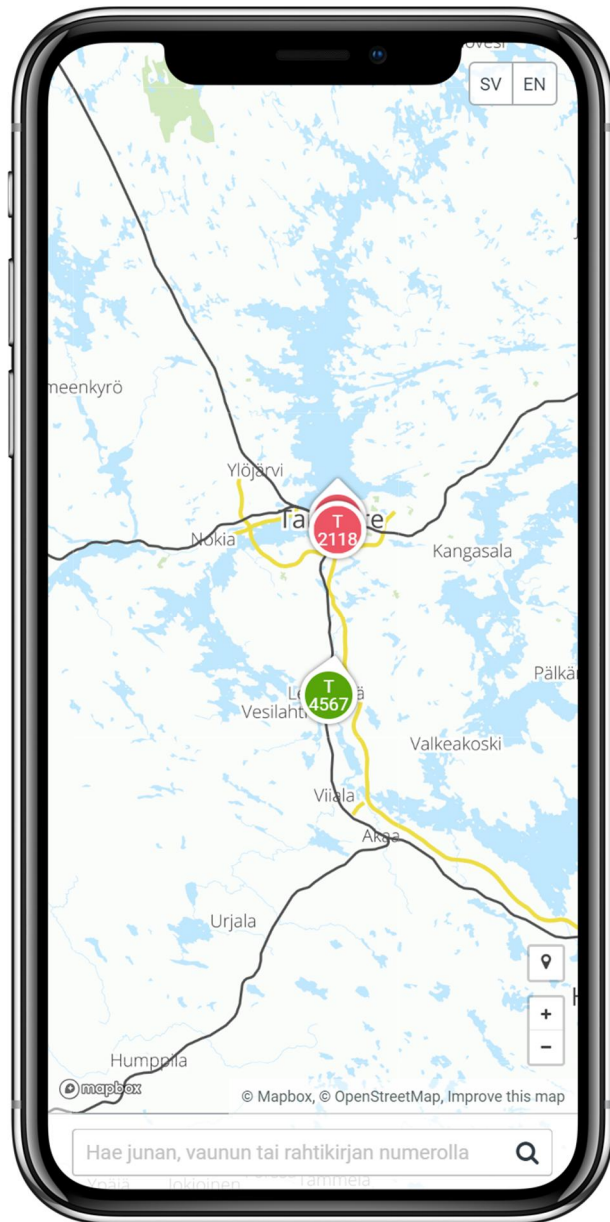
Vuosi: 2018 Kuu: 4, 7, 10 Päivä: 1-10, 12-31

Täsmällisyys osavälittain

Osaväli	%
JY-HIS	47%
HIS-PM	45%

Myynnin koantinäyttö Kulkutiedot ja poikkeamat

Kulkutiedot ja poikkeamat -koantinäyttö.



Power BI -mobiiliapplikaation karttaesimerkki.