



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

HILJAINEN TIETO MYYNTITYÖSSÄ

Case: HTM Yhtiöt Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Yrittäjäys ja liiketoimintaosaaminen
Tradenomi YAMK
Opinnäytetyö
2013
Saija Helin

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

HELIN SAIJA:

Hiljainen tieto myyntityössä
Case: HTM Yhtiöt Oy

Liiketalouden ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyö, 84 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö keskittyy myyntityön osaamisen hallintaan ja hiljaisen tiedon keräämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaista osaamista ja tietoa tarvitaan myyntityössä ja miten tarvittava osaaminen ja hiljainen tieto voidaan kerätä, dokumentoida ja päivittää. Lisäksi selvitetään, mitä vaiheita myyntityöhön kuuluu ja mitä hiljaista tietoa missäkin vaiheessa tarvitaan, sekä pystytäänkö tiedon keruu ja ylläpito toteuttamaan yrityksen omilla resursseilla.

Opinnäytetyön tietoperustassa keskitytään hiljaisen tiedon käsitteen määrittämiseen, hiljaisen tiedon ilmenemiseen organisaatiossa sekä tiedon jakamista edistävien ja estävien tekijöiden lyhyeen analysointiin. Tietoperustassa myös kuvataan lyhyesti myyntiprosessia yleensä ja myyjän merkitystä myyntityössä.

Tutkimuskontekstina case-organisaatio korostuu vahvasti tiedonkeruutavoitteen keskittyessä case-organisaatioon. Tutkimus toteutettiin laatimalla tiedonkeruutaulukko sekä Internet-kysely, joihin myyjien piti vastata. Tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruuseen myös havainnointia.

Kyselyjen alhaisen vastausmäärän takia case-organisaation myyntityön hiljainen tieto jäi saavuttamatta. Havaintojen merkitys tietojen arvioinnissa nousi samasta syystä erittäin suureksi. Siten tutkijan vaikutus vastausten tulkinnassa korostui, eivätkä tehdyt havainnot ole yleistettävissä case-organisaation ulkopuolelle.

Tutkimuksen lopputuloksessa korostuu selkeän tutkimusrungon ja kohdeorganisaation tuen merkitys, jotta laadullisesti ja määrällisesti pätevä aineisto saadaan koottua. Myös organisaation sitoutuminen tiedon jakamiseen ja keruuseen on tärkeää, jotta heitä hyödyttäviä tuloksia on mahdollista saavuttaa.

Avainsanat: hiljainen tieto, tiedon jakaminen, tiedon jakamisen esteet, myyntityö

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

HELIN SAIJA:

Tacit Knowledge in Sales
Case: HTM Yhtiöt Oy

Master's Thesis in Business Administration

84 pages, 4 appendices

Spring 2013

ABSTRACT

This master's thesis focuses on sales management expertise and the collection of tacit knowledge. The aim of the thesis is to find out what kind of expertise and knowledge is needed for sales work, and how the expertise and tacit knowledge can be collected, documented and updated. In addition, the thesis examines what steps are involved in sales work in general and what kind of tacit knowledge is needed at each stage. Finally, the aim is to find out whether the collection and maintenance of the knowledge is possible with a company's own resources.

The theoretical section of the thesis focuses on defining the concept of tacit knowledge in general and in organizations. There is also a brief description of the reasons for and against tacit knowledge sharing. In addition, the theoretical section describes the sales process and new sales strategies and discusses the role of a salesperson.

Data about sales work was gathered by e-mailing a data collection table to sales personnel, and it was supplemented with an online survey. In addition, data was also collected by observation.

Due to the low response rate, a clear picture on the tacit knowledge used in case organization's sales work was not achieved. In consequence, significance of observation and the role of the researcher became important. Moreover, the results cannot be generalized outside the case organization.

It can be concluded that, in order to gain measurable and reliable data, a clear research framework is essential. Moreover, in order to gain results that would benefit a special case organization, the organization's commitment to share and gather information on tacit knowledge is important.

Keywords: Tacit knowledge, knowledge share, obstacles for knowledge sharing, sales

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus	1
1.2	Opinnäytetyön tietoperusta	2
1.3	Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät	3
1.4	Tutkimuksen rakenne	5
2	HILJAINEN TIETO, MYYNTITYÖ JA MYYJÄN ROOLI MYYNTITYÖSSÄ	8
2.1	Hiljainen tieto käsitteenä	8
2.2	SECI- malli hiljaisen tiedon prosessoinnin tukena	10
2.3	Hiljainen tieto organisaatiossa	15
2.3.1	Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen edut	18
2.3.2	Esteitä hiljaisen tiedon jakamiselle	22
2.3.3	Hiljaisen tiedon jakamista edistävät yhteistyömuodot	25
2.3.4	Kehityskeskustelut ja esimiehet hiljaisen tiedon esiin tuojina	28
2.4	Myyntityön prosessi	31
2.4.1	Myyntityön uudet strategiat	36
2.4.2	Myyjän merkitys myyntityössä	39
3	TUTKIMUSKONTEKSTI JA – MENETELMÄT	43
3.1	Tutkimuskontekstina HTM Yhtiöt Oy	43
3.1.1	Myynnin ja organisaation toimintakulttuuri ja osaamisen hallinta HTM:ssä	46
3.2	Tutkimusaineiston hankinta, analysointi ja käytetyt menetelmät	50
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	53
4.1	Myynnin tehtäväkokonaisuuksien kartoitus	54
4.2	Tiedonkeruutaulukon ja Internet-kyselyn taustalla vaikuttaneet havainnot	56
4.3	Internet- kyselyn tulosten ja havainnoinnin tuottamat johtopäätökset	60
4.4	Luotettavuuden arviointi	70
5	YHTEENVETO JA JATKOTOIMENPITEET	74
	LÄHTEET	77

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe nousi kohdeyrityksen tilanteesta, jossa useita myynnin ammattilaisia on eläköitymässä lyhyen ajan sisällä. Johdannossa käydään lyhyesti läpi tämän opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja rajaukset. Lisäksi kuvataan tutkimuksen tietoperusta, tutkimusstrategia ja käytetyt tutkimusmenetelmät sekä opinnäytetyön rakenne.

1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus

Osa opinnäytetyön kohdeyrityksenä olevan HTM Yhtiöt Oy:n (HTM) myyntihenkilöstöstä osa on jäämässä eläkkeelle vuoden 2012 lopussa. Tutkimuksen perustaksi muodostui luonnollisesti yrityksen tilanne, jossa hiljaista tietoa oli poistumassa henkilöiden mukana. Case-yrityksessä on tähän asti ollut kuvattuna ainoastaan ruostumattomien terästuotteiden tuotannollisten prosessien rakenne. Paitsi myyntityön, myös hiljaisen tiedon sisällön selvitys on tarpeen. Yrityksessä ei myöskään ollut aktiivisesti käytössä mitään osaamisen hallintaan ja ylläpitoon tarkoitettua menetelmää. Hiljaista tietoa ei myöskään ollut aikaisemmin kartoitettu tai talletettu mahdollista myöhempää tarvetta varten.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää hiljaisen tiedon vaikutus myynnin jatkuvuuteen siten, että opinnäytetyön avulla kerättyä tietoa on mahdollista hyödyntää myös muissa tilanteissa henkilötön vaihtuessa. Tutkimuksen päätehtävänä on siten kerätä HTM:n myyjien hiljainen tieto helposti käsiteltävään ja omaksuttavaan muotoon.

Opinnäytetyön tavoitteena on vastata kysymyksiin:

- Millaista osaamista ja tietoa tarvitaan myyntityössä?
- Kuinka hiljaista tietoa kerätään?
- Millä tavoin tarvittava osaaminen voidaan dokumentoida?
- Miten osaamista voidaan jatkossa ylläpitää ja päivittää?

Opinnäytetyö rajataan koskemaan HTM Yhtiöt Oy:n myyntiorganisaatiota, koska myynti ja markkinointi ovat se osa yritystä, jonka varassa asiakaskunnan laajentuminen ja liikevaihdon kasvu tapahtuvat. Lisäperusteluna otannan rajaukselle on se, että osa myyjistä eläköityy vuoden 2012 lopussa.

Ennen kuin kysymyksiin on mahdollista vastata, pitää selvittää, mitä vaiheita myyntityöhön kuuluu ja mitä hiljaista tietoa missäkin vaiheessa tarvitaan. Lisäksi pitää selvittää, pystytäänkö tiedon keruu ja ylläpito toteuttamaan yrityksen omilla resursseilla.

1.2 Opinnäytetyön tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperusta keskittyy hiljaisen tiedon olemuksen ja myyntityön luonteen määrittämiseen. Samassa yhteydessä kuvataan lyhyesti erilaisia hiljaisen tiedon siirtoa edistäviä tekijöitä ja menetelmiä sekä mahdollisia yksilö- ja organisaatiokohtaisia esteitä hiljaisen tiedon jakamiselle. Rajauksesta johtuen tietoperustassa kuvataan lyhyesti myyntityön prosessi ja myyjän merkitys myyntityön suorittajana.

Hiljainen tieto itsessään ei ole uusi asia. Ensimmäisen kerran käsite on ollut esillä Michael Polanyin kirjassa *Personal Knowledge* (Polanyi 1958). Hänen ajatustaan hiljaisesta tiedosta kaiken tietämisen perustana pidetään kirjallisuudessa usein hiljaisen tiedon perusajatuksena. Siten valtaosa hiljaista tietoa käsittelevästä lähdekirjallisuudesta on muun kuin suomenkielistä.

Hiljaisesta tiedosta on tehty Suomessa viimeaikoina yhä enemmän opinnäyte- ja diplomitöitä sekä pari Pro gradu-tutkielmaa. Tuoreimpana hiljaiseen tietoon liittyvänä tutkimuksena on kesäkuussa 2012 tarkastettu Juha Kurtin väitöskirja tiimityöstä ja hiljaisen tiedon hyödyntämisestä. Kurtin väitöskirjan mukaan hiljaisen tiedon käyttö liittyy työn edellyttämän osaamisen hallitsemiseen. Hänen mukaansa työssä esiintyvät ongelmanratkaisutilanteet perustuvat analyttis-intuitiiviseen päätöksentekoon. Intuition käyttö korostuu työskenneltäessä omalla asiantuntijuusalueella. Työn lomassa hiljaista tietoa jaetaan epämuodollisesti tai organisoi-

dusti organisaatiosta riippuen. Tiedon jakaminen tapahtuu yleensä sekä vuorovaikutuksen, että dokumentaation avulla. Kurtin tutkimustulosten mukaan pelkästään dokumentaation avulla hiljaista tietoa on hyvin vaikea jakaa. Hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää tiedon näkyväksi tulemistä vuorovaikutteisten käytänteiden kautta. (Kurtti 2012).

Hiljaisen tiedon keruuseen on kehitetty lukuisia eri menetelmiä. Ne kaikki ovat mielestäni monimutkaisia ja sisältävät hiljaisen tiedon lisäksi muiden tietojen analysointia ja kartoitusta. Esimerkiksi asiakastietojen hallintaan on kehitetty useita erilaisia järjestelmiä ja tietoteknisiä sovelluksia, mutta yhtäkään niistä ei voi soveltaa sellaisenaan hiljaisentiedon keruuseen ja ylläpitoon. Erillisen menetelmän käyttö hiljaisen tiedon keruuseen HTM:ssä on tarpeen, koska yrityksessä käytössä olevat toiminnanohjausjärjestelmät on kehitetty tuotannon kustannusten seurantaan.

1.3 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus, joka keskittyy myyntityön osaamisen hallintaan ja hiljaisen tiedon keräämiseen. Laadullisena tutkimuksena pidetään tutkimusta, jonka avulla pyritään löytämään tuloksia ilman tilastollisia tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Laadullisen tutkimuksen kautta pyritään löytämään uusi tapa ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tai asiaa. Laadullinen tutkimus tehdään suorassa kontaktissa tutkittavan kanssa esimerkiksi haastattelemalla tai havainnoimalla. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkasti ja laatu onkin tärkeämpää kuin määrä. (Kananen 2008, 24–35.)

Kuten Saarela–Kinnunen ja Eskola (2007) korostavat, tapaustutkimuksessa kokonaisvaltaisen ymmärryksen merkitys on yleistämistä tärkeämpää. Tapaustutkimuksen avulla tutkitaan yhtä tai useampaa tapausta. Perustelussa on tärkeää kertoa, miksi juuri tämä tietty henkilöryhmä on tullut valituksi tähän tutkimukseen. Perusteluilla pyritään siihen, että tulokset olisivat yleistettävissä, sovellettavissa ja

raportoitavissa. Kun tutkimuksessa on käytössä kooltaan pieni otanta, ei tuloksia voida yleistää tilastollisessa merkityksessä. (Aaltola & Valli 2010, 192–198.) Tutkimuksessa ja tietojen keruussa kiinnitetään huomiota kirjattavien tietojen eheyteen ja todelliseen käytännön tarpeeseen. Perusteena tälle lähestymistavalle on hiljaisen tiedon muodostuminen yksilöiden kokemusten ympärille. Tutkimuksen avulla pyritään eriyttämään aineistosta myyntityön kannalta tärkeää hiljainen tieto. Tutkimuksesta rajataan pois henkilökohtaisista suhteista esiin nousevat yksityiselämään liittyvät tiedot.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on luotettava omiin havaintoihinsa. Tutkija myös vaikuttaa omien valintojensa kautta tutkimusaineistoon, mutta hänen tulisi pyrkiä pitämään tekemiensä valintojen vaikutus mahdollisimman vähäisenä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien mielipiteet ja henkilökohtaiset näkökulmat saadaan esille. Kohdejoukon ja tutkimussuunnitelman määräytyminen päivittyy tutkimuksen mukana. (Koskinen & al. 2005, 30–32; Vilkkä 2005, 100; Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 161).

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa kartoitetaan HTM:n myynnin hiljaista tietoa kaksiosaisen sähköpostikyselyn kautta. Sähköpostien lisäksi käytetään Internet-pohjaista kyselylomaketta varsinaiseen hiljaisen tiedon keruuseen syventämään kyselyssä saatuja tietoja. Tässä opinnäytetyössä aineiston keruu suoritettiin laadullisessa tutkimusmenetelmässä käytetyn tutkimushaastattelun avulla. Tutkimushaastatteluja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Vilkkä 2005, 183.)

Tutkimuksen laatijan oma asema on toimistos sihteeri HTM:n ruostumattoman teräksen yksikössä. Tutkimuksen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että osa toimenkuvan sisällöstä muodostuu yksikön myyjien avustajana toimimisesta. Siten luonnollinen tapa hankkia tietoa myyjien käyttämästä hiljaisesta tiedosta on havainnointi.

Menetelmät on valittu, koska eri yksiköiden myyjät ja heidän työpisteensä sijaitsevat eri paikkakunnilla. Lisäksi myyntityön luonteesta johtuen myyjät ovat hankalasti tavoitettavissa henkilökohtaisia haastatteluja varten. Sähköpostikyselyt antavat myyjille mahdollisuuden vastata kysymyksiin heille parhaiten sopivana

ajankohtana. Kynnys vastaamatta jättämiselle on vähäinen johtuen tutkimuksen yrityskohtaisesta luonteesta. Havainnoinnin avulla voidaan tarkkailla, toimivatko myyjät työssään kuten he kyselyvastausten perusteella väittävät toimivansa. (Vilka 2006, 37.)

Lincoln ja Cuba (1985) sekä Mann ja Stewart (2000) korostavat sähköpostin ja Internet-kyselyn käyttöä laadullisen tutkimuksen välineenä, koska se mahdollistaa keskustelunomaisen suhteen tutkijan ja kohderyhmän välillä. Siten tiedonkeruu säilyy luonnollisena riippumatta siitä, onko tutkija henkilökohtaisesti läsnä tiedonkeruutilanteessa vai ei. (James & Busher 2009, 21). Jotta tutkijan vaikutus jäisi mahdollisimman vähäiseksi, sekä sähköpostitse toimitettava tiedonkeruutaulukko että Internet-kyselylomake laaditaan sellaiseen muotoon, ettei niiden täyttö edellytä samanaikaista kanssakäymistä tutkijan kanssa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kahdesta pääosasta. Ensimmäisenä pääosana on teoreettinen viitekehys ja toisena käytännön tutkimusosio. Tutkimuksellisessa kehittämissankkeessa on viisi päälukua. Ensimmäisessä pääluvussa esitetään tutkimuksen tausta, tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä rajaukset. Lisäksi tarkastellaan lyhyesti opinnäytetyön tietoperustaa ja käydään läpi tutkimusstrategia sekä käytetyt tutkimusmenetelmät.

Toisessa luvussa avataan hiljaisen tiedon sekä myyntityön teoriaa. Tällöin käydään läpi se, mitä hiljainen tieto tarkoittaa käsitteenä ja syvennyttään SECI-malliin hiljaisen tiedon prosessoinnin tukena. Luvussa tutustutaan siihen, mitä hiljainen tieto yrityksissä on ja mitkä ovat ne edut, joita yritykset saavat osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisesta. Luvussa käsitellään myös tekijät, jotka muodostavat esteitä hiljaisen tiedon keruulle ja jakamiselle, sekä niitä yhteistyömuotoja, joiden avulla edistetään hiljaisen tiedon jakamista. Teoriaosuudessa käydään läpi myös kehityskeskusteluiden ja esimiestyön merkitys osaamisen hallinnassa. Myyntityön prosessit, uudet strategiat ja myyjän itsensä merkitys myynnin onnistumiselle täydentävät teoriaosuuden.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuskonteksti: HTM Yhtiöt Oy. Luvussa kuvataan kohdeyrityksen myynnin ja organisaation toimintakulttuuri sekä osaamisen hallinta. Luvussa kuvataan myös tutkimusaineiston hankinta, esitellään aineiston käsittely ja analysointi sekä käytetyt menetelmät.

Neljännessä luvussa keskitytään empiriaan. Tutkimuksen toteutus ja tulokset nousevat pääosaan tässä luvussa. Luvussa esitetään myynnin tehtäväkokonaisuuksien kartoitus sekä Internet-kyselyn tulokset ja tutkijan omien havaintojen kautta syntyneet tulokset sekä johtopäätökset. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuus.

Viidennessä luvussa kootaan yhteenveto opinnäytetyössä käsitellyistä asioista, sekä pohditaan, miten opinnäytteen tavoitteiden saavuttamisessa onnistuttiin. Lisäksi mietitään käytettyjen menetelmien soveltuvuutta ja merkitystä suhteessa saavutettuun tulokseen. Tässä luvussa pohditaan myös opinnäytetyön tekijän roolia sekä esitetään mahdollisia vaihtoehtoja jatkotoimenpiteille.

Opinnäytetyön rakenne on havainnollistettu seuraavassa kuviossa.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Kuviossa 1 esitetyn mukaisesti opinnäytetyön johdanto-osuutta seuraa teoreettinen viitekehys. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan hiljaista tietoa, myyntityön prosessia ja myyjän roolia myyntityössä. Kuviossa 1 näkyvät myös teoreettisen viitekehysten ja tutkimuskontekstin väliset yhteydet. Tutkimuskonteksti heijastetaan takaisin teoreettiseen viitekehykseen, jotta tuloksia voi tarkastella objektiivisesti teoriaan pohjautuen. Kuviossa 1 on nähtävissä myös se, että tässä opinnäytetyössä tutkimuksen toteutus, tulokset ja luotettavuus heijastetaan takaisin tutkimuskontekstiin. Viimeinen osuus tässä opinnäytetyössä on kuvion 1 mukaisesti yhteenveto, jossa kootaan keskeiset esiin nousseet seikat yhteen.

2 HILJAINEN TIETO, MYYNTITYÖ JA MYYJÄN ROOLI MYYNTITYÖSSÄ

Niiniluoto (1996, 21, 27) on tutkinut laajasti tieto-sanana alkuperää ja merkityksiä suomen kielessä. Hän nostaa lukijan huomioon tieto-sanana rajoitukset verrattuna esimerkiksi englannin kieleen, jonka sanat *data*, *information*, *knowledge* ja *message* voidaan kaikki kääntää tiedoksi. Niillä on kuitenkin kaikilla oma, erillinen merkityksensä. Myös englannin kielen ilmaisu *tacit knowledge* kääntyy hänen tekstissään taitotiedoksi, piileväksi tiedoksi. Nykyisin yleisimmin käytetty ilmaus on hiljainen tieto tai hiljainen tietämys puhuttaessa ammatillisesta tiedosta. (Koivunen 1997, 77; Virtainlahti 2009, 14).

Tässä luvussa kuvataan lyhyesti hiljaisen tiedon käsitettä sekä SECI-mallia hiljaisen tiedon prosessin tukena. Luvussa kuvataan lyhyesti hiljaista tietoa organisaatiossa, osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen etuja sekä mahdollisia tiedon jakamisen esteitä. Luvussa kuvataan lyhyesti hiljaisen tiedon jakamista edistäviä yhteistyömuotoja ja käsitellään hieman tarkemmin kehityskeskustelujen ja esimiesten merkitystä osaamisen hallinnan kannalta. Luvussa kuvataan myös myyntityön yleistä prosessia, myyntityön uusia strategioita sekä myyjän merkitystä myyntityön toteuttajana.

2.1 Hiljainen tieto käsitteenä

Unkarilainen kemisti ja filosofi Michael Polanyi (1891 - 1976) kehitti termin *tacit knowledge* 1940-luvulla. Hänen määrittelynsä mukaan termi tarkoitti tietoa, jota on vaikea muotoilla tai ilmaista, mutta joka jatkuvasti vaikuttaa ihmisissä. Kyseisen kaltainen tieto tulee esiin enimmäkseen toiminnan kautta, ja sen katsotaan olevan kaiken tietämisen lähtökohta. Polanyi erotti käsitteestä *tacit knowledge* toisen tiedon muotoa kuvaavan käsitteen: *focal knowledge*. Olennainen ero näiden kahden tiedon muodon välillä on, että jälkimmäistä voidaan arvioida kriittisesti ja se perustuu ilmaistavissa oleviin oletuksiin. (Polanyi 1946, 8–9).

Hannele Koivunen suomensi termin *tacit knowledge* teoksessaan *Hiljainen tieto*. Hän myös suomensi Polanyiin esittämän toisen käsitteen *focal knowledge*, foku-

soiduksi, eksplisiittiseksi tiedoksi. Polanyin keskittyessä tiedon ja osaamisen kuvaukseen Koivunen laajentaa hiljaisen tiedon koskemaan kaikkea aivojen prosessoimaa tietoa, myös geneettistä, biologista, ja fyysistä tietoa. (Koivunen 1997, 77–78, 80.)

Polanyin mukaan kaiken tiedon hiljaisen, äänettömän luonteen takia emme koskaan pysty ilmaisemaan kaikkea tietämäämme sanoilla, emmekä merkityksen hiljaisen luonteen takia pysty täysin tietämään, mitä kaikkia merkityksiä ja viittauksia ääneen sanomaamme sisältäyty. (Polanyi 1946, 8–9; Polanyi 1973, 95.)

Polanyin esittämän kuvauksen mukaan ihminen on tietoinen vain murto-osasta kaikesta käsittelemästään informaatiosta. Hänen määritelmänsä tieteellisen tiedon, hiljaisen tiedon ja intuition suhteesta voidaan kuvata lauseella: Usko, on tieto valtamerestä, kun on nähnyt puron. Polanyin mukaan "ei ole mahdollista löytää mitään uutta, joka ei olisi ollut jo olemassa löytämistä varten". Valtameri on olemassa, vaikka puron näkijä ei sitä vielä ole löytänyt. Puroa seuratessaan hän lopulta löytää valtameren. (Polanyi 1965, 35).

Hiljainen tieto on nimensä mukaisesti tietoa. Se on käytännön ja koulutuksen kautta saatu kokemus siitä, miten pitää toimia. Hiljainen tieto tarkoittaa arkikeskustelussa usein samaa kuin osaaminen ja ammattitaito. Hiljaisen tiedon koetaan kertyvän fyysisen tekemisen kautta. Jotta voisimme käsittää ja ymmärtää asiat syvällisesti, ne on tunnettava kehossa. Emme kuitenkaan osaa sanoin kuvata mitä teemme. (Polanyi 1973,49; Nonaka & Takeuchi 1995, 10; Virtainlahti 2009, 50–51).

Hiljaisen tiedon ansiosta työnteko on sujuvaa. Se helpottaa tehtävissä suoriutumista, parantaa laatua, auttaa päätöksenteossa ja helpottaa asiakaspalvelutilanteita. Osaamisen ja tietämyksen taustalla on tietoa, joka vaikuttaa ajatteluamme ja tapamme toimia. Tieto kertyy useiden vuosien kokemuksen kautta ja on siten kiinnittynyt yksilön toimintaan. Tekemisen ja toiminnan kautta syntyy muistijälki, joka liittyy vahvasti tiettyyn tilanteeseen tai aikaan. (Virtainlahti 2009, 47–49).

Hiljaisen tiedon lisäksi puhutaan usein hiljaisesta tietämyksestä. Käsitteet eroavat toisistaan siinä, että tietämykseen liittyy myös henkinen ulottuvuus: uskomukset ja odotukset. Hiljainen tietämys on prosessi, johon liittyvät myös aistihavainnot. Opittua perustaitoa on mahdollista kehittää edelleen, ja taidot koostuvatkin tiedon lisäksi ideoista ja tuntemuksista. Hiljaisen tiedon voidaan siten tiivistää olevan jotain, joka henkilöllä on. Hiljainen tietämys sen sijaan on se toiminta, mitä henkilö hallussaan olevan tiedon pohjalta tekee. Hiljainen tietämys on siten ammatillista hiljaisen tiedon käyttöä, mikä voidaan kuvata sanallisesti. Hiljainen tietämys rinnastuu usein ammatilliseen pätevyyteen. (Toom 2008, 43; Virtainlahti 2009, 47–52).

Kuten hiljaisen tiedon fyysisen ulottuvuus myös intuitio liitetään vahvasti asiantuntijan kykyyn ratkaista asioita vaistomaisesti. Intuition avulla ennakoitaan tulevia tapahtumia ja hyödynnetään kokemuksen tuomia muistijälkiä. Ammatilainen ja asiantuntija "tietävät", että jotain on tehtävä tietyllä tavalla osaamatta perustella miksi. Ammatilainen käyttääkin usein kaikkia aisteja työssään ja toimii vaistomaisesti – intuitiivisesti. Ammatilainen myös luottaa intuitiiviseen tunteeseen ja toimii sen mukaisesti. Hiljaisen tiedon edellytyksenä on intuitio. Esimerkiksi polkupyörällä ajoa tai uimataittoa harvoin mietitään sen jälkeen, kun taito on opittu. (Polanyi 1973, 260; Hakkarainen 2008, 65; Virtainlahti 2009, 51).

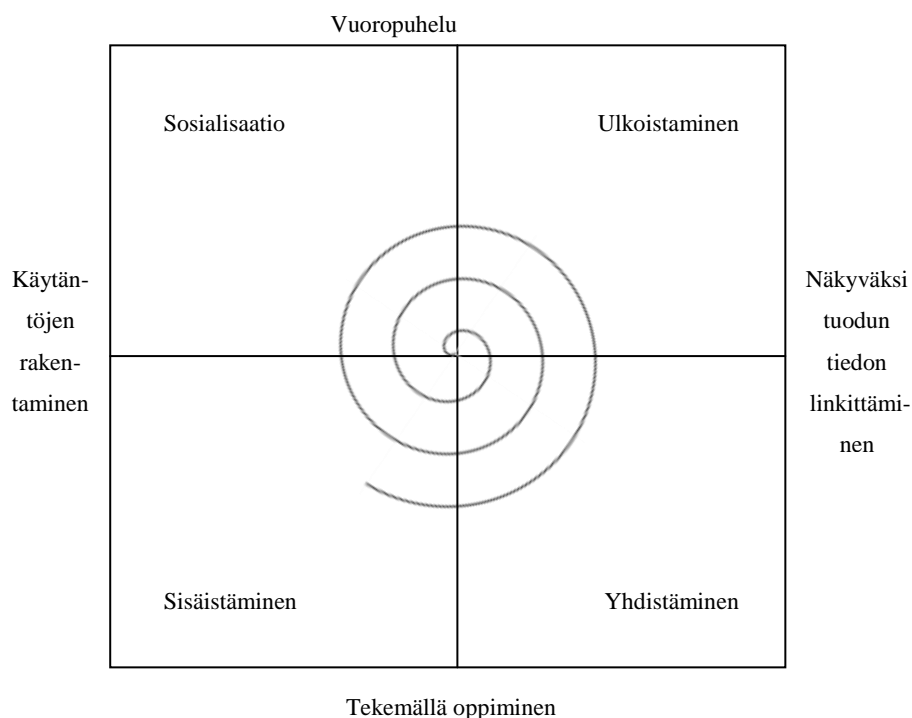
Teknisellä tasolla hiljainen tieto pitää sisällään tietotaitoa, ammatillista osaamista ja henkilökohtaisia taitoja. Teknisessä hiljaisessa tiedossa yhdistyvät suorittaminen ja suunnittelu. (Nurminen 2008, 189). Nonaka & Takeuchi (1995, 60) sisällyttävät hiljaisen tiedon tekniseen ulottuvuuteen tietotaidon, käsityötaidon ja kyvyt. Teknisen hiljaisen tiedon voidaan tulkita olevan asiantuntijuuden muodostama tietotaitoa, joka sisältää sekä työtehtävän suunnittelua että suorittamista (Lubit 2001).

2.2 SECI- malli hiljaisen tiedon prosessoinnin tukena

Hiljaisesta tiedosta tulee arvokasta organisaation kannalta vasta, kun se on useamman kuin vain yhden työntekijän hallussa. Organisaation kannalta olennaista

on muuttaa mahdollisimman suuri osa toiminnan kannalta keskeistä hiljaista tietoa selkokieliseksi tiedoksi sen kaikkien jäsenten käyttöön. (Sydänmaanlakka 2001, 185–186.)

Nonaka & Takeuchi (1995, 71) ovat kehittäneet tiedon spiraalin (kuvio 2), jolla kuvataan organisaation hiljaisen ja näkyvän tiedon välistä jatkuvaa kehitystä. Tämä tiedon luomisen prosessimalli on saanut nimensä sen muodostavien neljän osa-alueen englanninkielisten nimitysten mukaan: SECI - *socialization, externalization, combination, internalization*. Nämä neljä prosessin vaihetta voidaan suomentaa sosialisatioksi tai sopeuttamiseksi, ulkoistamiseksi, yhdistämiseksi ja sisäistämiseksi. Vaiheesta toiseen siirryttäessä hiljainen ja näkyvä tieto vaikuttavat toisiinsa luoden jatkuvan virtauksen. Keskeisenä ajatuksena mallissa on, että jakamalla tieto se yhdistyy aikaisemman tiedon kanssa kehittyen kokonaan uudeksi tiedoksi. SECI-mallin mukaisessa spiraalissa tiedon määrä kasvaa edettyjen kierrosten mukaisesti.



Kuvio 2. SECI-mallin tiedon spiraali (Nonaka & Takeuchi 1995 mukailten)

SECI-mallin mukaisesti sosialisatiosta tieto siirtyy näkyväksi, sananmukaisesti tieto ulkoistuu vuoropuhelun kautta. Kun tieto on saatu ulkoistettua näkyvään muotoon, siitä voidaan kehittää uutta tietoa yhdistämällä erilaista tietoa keskenään. Osaamista uudesta tiedosta muodostuu vasta, kun se tekemisen kautta sisäistetään. Kyse on siten oppimisesta konkreettisella tekemisellä. Kun tekemällä opittu tieto on sisäistetty, siitä muodostuu uutta hiljaista tietoa, joka taas vuorostaan keskustelun kautta tuodaan näkyväksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71).

SECI-mallissa vapaamuotoinen sosiaalinen vuorovaikutus ja tarinoiden ja käytännön esimerkkien avulla opettaminen ovat esimerkkejä tiedon *socialisatiosta*. Esimerkkinä on itseohjautuva tiimi, jossa organisaation eri osa-alueilta tulevat henkilöt työskentelevät kasvokkain yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 85; Ichijo & Nonaka 2007, 296).

Ulkoistamisessa hiljainen tieto siirretään ymmärrettävään ja selitettävään muotoon, jolloin se saadaan myös muiden ulottuville. Ulkoistettu, näkyväksi tuotu tieto on pohja uuden tiedon luomiselle. Ulkoistaminen tapahtuu käyttämällä keskustelussa vertauskuvia tiedon kuvailun välineenä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 225; Ichijo & Nonaka 2007, 283).

Yhdistäminen on ulkoistetun hiljaisen tiedon kokoamista suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Ulkoistettu tieto voidaan yhdistää aiempaan tietoon myös organisaation eri yksiköiden välillä. Yhdistämisvaiheessa tietoa voidaan myös analysoida ja järjestellä. Tässä vaiheessa tiedon yhdistelmillä voidaan luoda uusia prototyyppejä, uutta teknologiaa tai koko organisaatiota koskevia uusia käytäntöjä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 238; Ichijo & Nonaka 2007, 277).

Sisäistäminen tarkoittaa näkyväksi tehdyn tiedon ymmärtämistä. Tällöin tiedosta tulee jälleen osa yksilön henkilökohtaista hiljaista tietopohjaa. Esimerkkinä voidaan pitää päässä laskun opettelua. Lapsena laskemaan opetellessamme käytimme sormia apuna, mutta asian sisäistettyämme tiedämme, että lukujen kaksi ja kolme summa on viisi. Spiraalin kierros jatkuu sisäistämisestä takaisin sosialisatioon, yksilön ja organisaation jakaessa sisäistämäänsä tietoa hiljaisesti. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70–71; Ichijo & Nonaka 2007, 285).

SECI-mallin mukainen tiedon kehittyminen voi tapahtua yksilö- tai organisaatio-
tasolla. Esimerkkejä yksilötasolla tapahtuvasta tiedon kehittämisestä ovat laske-
maan, uimaan tai pyöräilemään opettelu. Organisaatioissa hiljaisen tiedon ja nä-
kyvän tiedon yhdistäminen edellyttää eri henkilöstöryhmien yhteistyötä tiedon
luotettavuuden ja toimivuuden varmistamiseksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 222;
Davenport & Prusak 2000, 35; Prusak & Weiss 2007, 40).

SECI-malli perustuu tiedon hallinnointiin ja siirtoon keskijohdosta ylös- ja alas-
päin. Mallin juuret ovat vahvasti japanilaisessa tavassa toimia, jossa hiljaista tie-
toa käsitellään ja jaetaan ryhmätasolla. Länsimainen kulttuuri korostaa yksilökoh-
taista tietoa, jolloin muutamien henkilöiden esiin tuoma tieto nousee muita arvok-
kaampaan asemaan. (Nonaka & Takeuchi 1995, 198–199, 226).

Gourlay (2003) nostaa esiin SECI-mallia kritisoivia näkökantoja. Hänen näke-
myksensä mukaan mallin syntyyn johtaneen tietopohjan taustalla on informaation
luomisen tutkimus, eikä yhteyttä tiedon syntyyn ole onnistuttu tyhjentävästi esit-
tämään. Hän myös näkee SECI:n prosessimallina, jolloin mallin vahvistamisen
tulisi tapahtua prosessin itsensä eikä sen käsittelemien tietojen kautta.

Sen sijaan Tsoukas (2003) tunnustaa Nonakan & Takeuchin tutkimuksen aseman
osana modernia organisaatioiden tiedonhallinnan käsitteistöä. Toisaalta hänen
mukaansa koko hiljaisen tiedon käsite on ymmärretty väärin. Hän perustaa väit-
teensä siihen, että hiljainen tieto nähdään näkyvän tiedon vastakohtana. Tosiasias-
sa kyse on näkyvän tiedon alitajuisesta puolesta. Myös Bratianu (2010) nostaa
esiin vaikeuden toteuttaa SECI-mallia käytännössä. Tiedon muuttuminen näky-
västä hiljaiseksi tapahtuu aina yksilötasolla, kun taas kahden eri henkilön on mah-
dollista yhdistää hiljaista tietoa hiljaiseen, näkyvää tietoa näkyvään tai hiljaista
tietoa näkyvään.

SECI-mallissa tämän opinnäytetyön tavoite tuoda hiljainen tieto näkyväksi asettuu
sosiaalistamisen ja ulkoistamisen väliseen dialogiin. Clegg (2010) nostaa artikke-
lissaan esille tarinoiden kerronnan tiedon välityksen tapana eläköityvien ja nuor-
empien organisaation henkilöiden välillä. Samalla hän kyseenalaistaa muistinva-

raisen kerronnan luotettavuuden. Myös myyntityössä tukeudutaan usein tarinointiin myyjän kuvaillessa asiakkaalle edustamansa tuotteen ominaisuuksia. Organisaatiossa tapahtuva tarinankerronta on erinomainen tapa elävöittää yrityksen ja organisaation historiaa. Ammattitaidon ja osaamisen siirtämisessä yrityksen alkuvuosiin sijoittuvat tarinat eivät kuitenkaan ole tarkoituksenmukaisia.

Myös Virtainlahti (2009, 97) korostaa tarinoiden kerrontaa hiljaisen tiedon jakamisen välineenä. Hän perustelee tarinankerronnan merkitystä toteamalla niissä esitetyn tiedon olevan usein piilotettua. Tarinoiden kautta työyhteisöön tulevalle uudelle jäsenelle on mahdollista kertoa organisaatiossa odotettua ja vaadittua käytöstä. Tarinoiden avulla voidaan epävirallisen tiedottamisen keinoin kertoa esimerkiksi mahdollisista pukukoodeista tai muista olemassa olevista kirjoittamattomista tavoista, niin sanotuista vakiintuneista tavoista toimia. Menneisyyden tuominen osaksi arkea on tärkeää uuden työntekijän sopeutumisen helpottamisen lisäksi myös siksi, että vain tuntemalla menneisyys voidaan rakentaa tulevaisuutta.

McKenna (2012, 544) nostaa tarinankerronnan esille osana uuden työntekijän perehdyttämistä. Tarinan avulla kerrottu viesti voi kannustaa ylittämään odotukset nopeamman urakehityksen toivossa. Edellytyksenä on kuitenkin, että kerrotut tarinat ovat luonteeltaan sellaisia, että niillä voidaan nähdä arvoa nykyhetkessä. Tarinat siitä, miten vision ja strategian jalkautukset on aikaisemmin "torpedoitu" tehottomina, eivät luo kuvaa oppivasta ja edelleen kehittyvästä organisaatiosta, päinvastoin.

Sosiaalisen median käytön yleistyessä tarinankerronnalla on yhä laajempi merkitys ja vaikutus organisaatioiden arjessa. Sosiaalisessa mediassa kerrotaan tarinoita yrityksien toiminnasta, asiakaspalvelun sujuvuudesta ja myyjien toiminnasta. Se toimii paitsi epävirallisena tiedonjulkaisukanavana, myös mediana markkinointiviestien jakamiselle. (McKenna 2012, 188).

2.3 Hiljainen tieto organisaatiossa

Markkinoinnin ja myynnin osalta hiljaista tietoa voidaan hyödyntää ostajien kohtaamisissa ja käsitysten muodostamisessa. (Grönroos 2003.) Organisaatioissa henkilökohtainen hiljainen tieto ilmenee taitona suoriutua työtehtävistä. Se kasvaa kokemuksen myötä erityisesti, jos vastaantulevista tilanteista ja kokemuksista osataan ottaa opiksi. (Virtainlahti 2012, 53). Organisaatioissa esiintyy kahden tyyppistä hiljaista tietoa: kuvailtavissa olevaa ja "sanoin kuvaamatonta". (Polanyi 1946, 8–9; Tsoukas 2003.) Kuviossa 3 on listattu esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa. Listatuista hiljaisen tiedon esiintymistavoista kuvailtavissa olevaa ovat mm. vallitsevat käytännöt, niksit, kädentaidot ja ohjeiden ja sääntöjen soveltaminen kyseisessä organisaatiossa yleisesti hyväksytyllä tavalla. (Davenport & Prusak 2000, 95; Virtainlahti 2009, 46).

Näkyvä tieto	Hiljainen tieto
Lait, asetukset	Käytäntö
Määräykset, säännöt	Sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen
Ohjekirjat, ohjeistukset, käsikirjat	Niksit
Prosessikuvaukset	Psykologinen silmä
Lomakkeet	Tilanne herkkyyys
Internet, intranet	Kokemus
Kirjallisuus	Aistihavainnot
Dokumentit	"Mutu"
Teoriat	Kädentaidot
Jne.	Jne.

Kuvio 3. Organisaatiossa esiintyvä näkyvä ja hiljainen tieto (Virtainlahti 2009, 46).

Hiljaiseen tietoon ja osaamiseen on mahdollista päästä käsiksi tarinoiden ohella tunnistamalla yksilön erilaiset roolit organisaatiossa. Pohdinta voidaan aloittaa miettimällä mitä kaikkia rooleja tehtävien hoitoon sisältyy. Roolien tunnistamisessa aloitus tapahtuu yksinkertaisesti tunnistamalla kenen kanssa töitä tehdään.

Roolijaon avulla niihin liittyvä osaaminen ja tietämys voidaan eritellä. Myyntityössä erilaisia rooleja ovat luonnollisesti myyjän, esimiehen ja alaisen roolit. Myyjä voi toimia myös asiakkaana tavarantoimittajille, yhteyshenkilönä sidos- ja tukiryhmille jne. (Virtainlahti 2009, 96; McKenna 2012, 328).

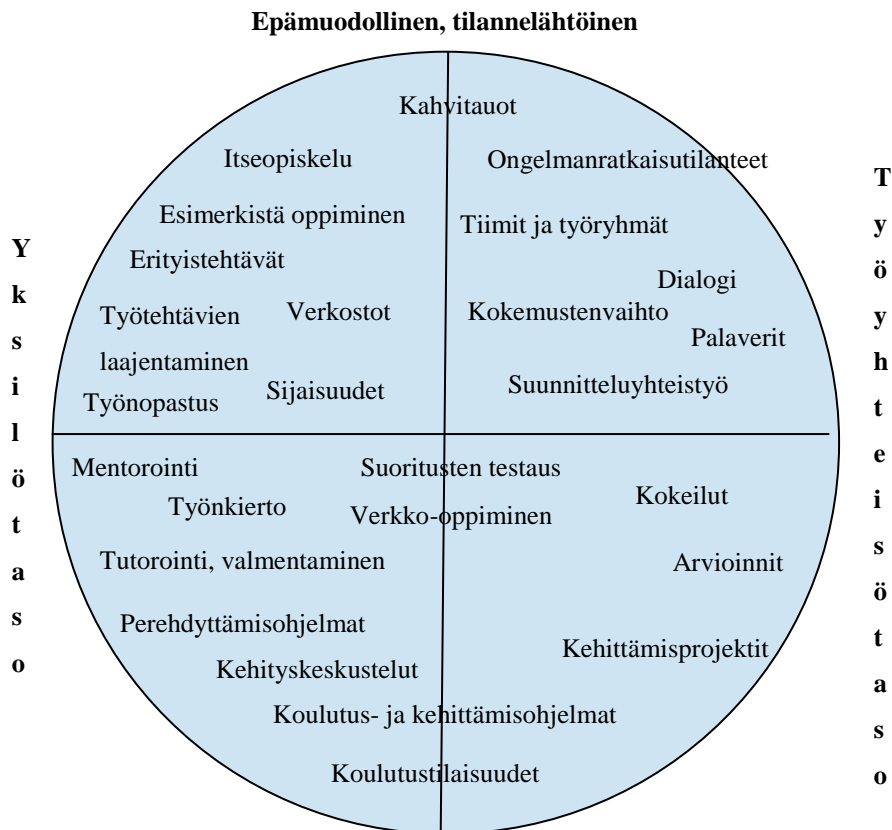
Roolien ongelmaksi saattaa muodostua niiden hämärtyminen tilanteissa, jossa henkilö vaihtaa odotetusta roolista havainnoituun rooliin. Näin saattaa tapahtua tilanteessa, jossa työnopastus on ollut riittämätöntä, tai työnkuva on epäselvä. Ristiriitoja ilmenee yleensä helpoiten henkilön työskennellessä organisaatiossa useammassa kuin yhdessä roolissa. McKenna (2012, 329–330, 604) luettelee viisi erilaista rooliristiriitojen ilmenemismuotoa: *roolin sisäinen konflikti*, *roolin jakautuminen*, *lähettäjän sisäinen konflikti*, *henkilönsisäinen konflikti* ja *roolin yli- tai alikuormittuminen*.

Roolin sisäinen konflikti voi seurata tilanteessa, jossa esimiehen ja asiakkaan taholta tulevat vaatimukset ovat ristiriidassa keskenään. *Roolin jakautumiseen* liittyvästä konfliktista on kyse silloin, kun tavallisesti kannustava ja positiivisesti alaisiinsa suhtautuva esimies on pakotettu antamaan negatiivista palautetta. *Lähettäjän sisäinen* ristiriita voi kohdata tilanteessa, jossa esimies olemuksellaan antaa alaisen ymmärtää odotettavissa olevasta ylennyksestä palkkiona hyvin suoritettua työtä, mutta ylennyksen saakin joku toinen työntekijä. *Henkilönsisäinen* erimieliisyys näyttäytyy, kun tämän on päätettävä yrityksen kannalta tuottavan mutta henkilön omat arvot kiistävän, epäeettisen toimenpiteen toteutuksesta. *Roolin yli-kuormittuminen* tapahtuu, kun henkilö hukkuu työn paljouteen eikä voi enää toimia häneltä odotetun roolin mukaisesti. (McKenna 2012, 329–330).

Roolin *alikuormittumisesta* on kyse, kun työ ei anna riittävästi haastetta. Työ saattaa olla toistuvaa ja rutiininomaista, se voidaan kokea tylsäksi tai se voi tuntua virikkeettömältä. Tällöin työ voi muuttua pitkävetoiseksi ja johtaa usein huolimattomuuteen ja tarkkaamattomuuteen. Työn alikuormittavuus voi johtaa myös lisääntyneeseen työstressiin. (Vodanovich 2003, 581–583; McKenna 2012, 604).

SECI-mallin ajatuksen mukaisesti on kehitetty erilaisia tiedon jakamisen menetelmiä. Näitä erilaisia menetelmiä on kuvattu kuviossa 4. Suurin osa menetelmistä

perustuu kasvokkain tapahtuvaan tiedonsiirtoon. Epävirallisia tapoja tehdä tietoa näkyväksi organisaatiossa ovat kahvitaumat ja erilaiset kokemusten vaihtotilanteet. Virallisempia tapoja ovat ohjatut tilanteet, kuten perehdytys, mentorointi ja kehityskeskustelut. Jälkimmäinen on tapa jolla henkilöstön oma osaaminen ja organisaation tarpeita vastaava tieto on mahdollista saada näkyväksi sekä henkilöstölle itselleen, että organisaatiolle. (Virtainlahti 2009, 117; Aarnikoivu 2010, 63–68.)



Kuvio 4. Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä (Virtainlahti 2009, 117.)

Vuosittain tai puolivuositain järjestettyjen esimiehen ja alaisen välisen jäsenllyn keskustelutilaisuuden - kehityskeskustelun - kautta saadaan esille henkilöstön toiveet ja tavoitteet. Keskustelujen pohjalta voidaan henkilölle antaa mahdollisuus häntä itseään kiinnostaviin tiedon jakamisen ja kehittämisen tilaisuuksiin. Lähestymällä työnkiertoa, erityistehtävien antoa ja työnkuvien laajentamista yhteisten keskustelujen kautta muutosvastarinta pienenee. Samalla luottamus ja tunne vaikutusmahdollisuuksista organisaation sisällä kasvaa. (Valpola 2000, 11–16).

Kehityskeskustelussa työntekijän osaamista verrataan työn osaamisvaatimuksiin. Yleisesti henkilön osaaminen koostuu tietotaidon (siis tiedon ja taidon), kokemuksen, asenteen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien yhdistelmästä. (Niitamo 2003, 153–154; Ruohotie & Honka 2003, 17; Ojala 2008, 50.) Ammatillinen osaaminen koostuu työssä suoriutumiseksi vaadittavan teorian ja käytännöntaitojen kokonaisuudesta. Ammatilliseen osaamiseen kuuluu oman osaamisen arviointi, kyky ongelmanratkaisuun, jatkuva oppiminen ja tiedon hyödyntäminen käytännössä. (Ruohotie & Honka 2003, 23.)

2.3.1 Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen edut

Hiljaisen tiedon jakamisen tärkeys korostuu erityisesti henkilöstön vaihtuvuustilanteissa. Jakamalla voidaan varmistaa tiedon säilyminen organisaatiossa. Eläköitymisen lisäksi jakamaton tieto saattaa ajautua organisaation ulottumattomiin vuosilomien, sairauslomien, äitiys- ja isyyslomien, vuorotteluvapaiden, lomautusten irtisanomisten ja työpaikan vaihdosten takia. Vaarana on organisaation kilpailukykyyn, toimivuuden ja laadun heikkeneminen. (Davenport & Prusak 2000, 108; Virtainlahti 2009, 109).

Yksi tekijä osaamisessa on henkilöllä oleva tieto. Osaamiseksi tieto muuttuu tekemisen kautta. Uutta osaamista syntyy vuorovaikutuksessa ympäristön ja toisten henkilöiden kanssa. Uutta osaamista tarvitaan, sillä toimintaympäristön muuttuessa osaamisen vaatimukset muuttuvat. Tarvittava tiedollinen osaaminen voidaan yksinkertaisin keinoin ilmaista ja ohjeistaa. Sen sijaan hiljainen tieto kertyy yksilön omista kokemuksista ja siitä, miten hän havaitsee ja tulkitsee tilanteita. Koulutus, kokemus, ajattelutapa ja toistaminen vaikuttavat siihen, millaiseksi jokaisen oma ja omanlainen osaaminen muodostuu. (Ranki 1999, 28–30).

Tehokkain tapa varmistaa toimintakyky organisaatioissa on osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen. Jaettuna tietämys tuo organisaation sisälle toiminnan varmuutta ja jatkuvuutta. Samalla tietämyksen jakaminen muille tekee oman tietämyksen näkyväksi myös henkilölle itselleen. Oman tietämyksen ja osaamisen tason avaa-

minen auttaa niiden edelleen kehittämisessä. Jaettuna tietämys parantaa kaikkien organisaation jäsenten tietämystä ja ylläpitää organisaation mahdollisuuksia kehittää omaa toimintaansa. (Virtainlahti 2009, 107–108; Dalkir 2011, 25).

Hiljaisen tiedon tunnistaminen on ensimmäinen toimenpide, jotta sitä päästään jakamaan, kehittämään ja luomaan. Asiantuntijoiden parantaessa taitojaan hiljainen tieto kehittyy ja lisääntyy. Samoin tapahtuu, kun aloittelija- sekä perusosaajatasolla olevat koettavat saavuttaa ammattiosaajatason. Toiminnan ja oppimisen mahdollistamisessa ovat esimiehet avainasemassa kannustamalla oman osaamisen esilletuomiseen. (Davenport & Prusak 2000, 68; Virtainlahti 2009, 76–77).

Esimiehet ja henkilökunta voivat yhdessä pohtia hiljaisen tiedon tunnistamista ja esilletuomista esimerkiksi keskustelun ja tiedon jäsentämisen kautta. Jotta hiljaisen tiedon tunnistaminen ja esilletuominen voitaisiin toteuttaa, on niiden henkilöiden tunnistaminen tärkeää, joiden hallussa kriittiset tiedot ovat. Sekä esimiesten että alaisten tulee puhua "samaa kieltä", sillä esimiehen on pystyttävä kannustamisen ja tiedottamisen avulla luomaan alaistensa keskuudessa avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ideointiin, oppimiseen ja osaamisen esille tuomiseen. (Davenport & Prusak 2000, 98; Moilanen 2005, 25; Virtainlahti 2009, 90–91).

Ihmiset ovat erilaisia oppijoita, joten osaamisen kehittämisessä pitää käyttää erilaisia tapoja. Erityisesti organisaation menestyksen kannalta kriittisintä osaamista tulisi olla mahdollisimman monella henkilöllä ainakin jollakin tasolla. Siksi on oltava erilaisia edellytyksiä osaamisen hankkimiseksi. Yhdelle on luontaista itsenäinen oppiminen, toiselle ryhmässä tai parin kanssa oppiminen. Tiedon vanhe- tessa nopeasti on löydettävä keinoja, joilla oppimista ja osaamista voidaan päivittää varsinaisen työn tekemisen ohessa. Siksi johdon ja esimiesten osa valmentajina ja oppimisen ohjaajina korostuu. Organisaatioissa tarvitaan tiimityön lisäksi erityisiä osajayhteisöjä. Osajayhteisöissä on mahdollista jakaa ja verrata kokemuksia, sekä kehittää uutta tietoa joko oman organisaation kesken tai alan asiantuntijoiden välillä verkostoituen. (Davenport & Prusak 2000, 111–112; Ojala & Ahonen 2003, 117).

Ympäristön ja muiden puitteiden antaessa mahdollisuuden motivoituu ihminen parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Paras suoritusmotivaation tila on saavutettavissa, kun työn asettamat haasteet ja yksilön osaaminen ovat tasapainossa ja jatkuvassa kasvussa. Tämä niin kutsuttu flow-tila antaa kokijalleen positiivisia kokemuksia ja aktivoi toiminnasta itsestään johtuvan hyvän toimintatason. Flow-tilaan pääsy edellyttää paitsi uusia haasteita työssä, myös mahdollisuuden kehittää omaa osaamista edelleen. Ellei näin tapahdu, seurauksena voi olla tylsistyminen ja motivaation lasku. Pelkän osaamisen lisääntyminen haasteiden pysyessä aikaisemmalla tasolla voi sekin johtaa ikävystymiseen. Vastaavasti haasteiden jatkuva lisääntyminen ilman mahdollisuutta osaamisen kehittämiseen johtaa tehtävän liialliseen vaikeutumiseen, mikä taas johtaa helposti ahdistukseen. Flow eli "työn imu" on näiden ääritilanteiden välimaastossa. Parhaan suoritusmotivaation tilan saavuttanut henkilö nauttii, sillä tekeminen ja oppiminen tuntuvat helpoilta. Tällöin myös keskittyminen on korkealla. (Ojala & Ahonen 2003, 91; Csikszentmihalyi 2005, 232).

Ihmisen aivot suuntautuvat tulevaisuuteen ja siksi sekä oppimisessa, että työssä on oltava selkeä päämäärä. Tavoittelun kohteena olevat tulokset määrittävät sen, miten tulee toimia, jotta asetettuun tavoitteeseen päästään. Ihmistä ei voi pakottaa oppimaan. Ymmärtämiseen vaaditaan oma halu. Oppimisen kannalta tärkeitä ovat päämäärä eli selkeä tavoite oppimiselle, alkusuuntautuminen, jolla motivoidaan tarvittavan informaation hakemiseen, ja riittävä palaute, joka auttaa tarkastusten tekemisessä. Ihmisen oppimiseen sisältyvät kaiken aikaisemman osaamisen ohessa myös olemassa oleva ympäristö ja yhteisöllisyys. (Ojala & Ahonen 2003, 80–81; Ruohotie & Honka 2003, 28).

Eri tehtäviin ja niiden osa-alueisiin liittyvä hiljainen tieto voidaan saattaa näkyväksi kirjaamalla ne ohjeiksi, kuvauksiksi ja tarkastuslistoiksi. Organisaatiossa liikkuvat kertomukset voivat havainnollistaa organisaation menneisyyteen, tulevaisuuteen ja yksilöihin liittyviä kokemuksia ja toimintatapoja. Hiljaisen tiedon siirtämisessä ja sisäistämisessä keskeistä on SECI-mallin mukaisesti tekemällä oppiminen. (Virtainlahti 2009, 101; Dalkir 2011, 69).

Mallintaminen on yksinkertaisimpia keinoja saada hiljainen tieto näkyvään muotoon. Mallintamisen avulla toiminta jäsenellään ennalta sovitun järjestelmän mukaan. Järjestelmän rakenne kuvataan ja olennaiset taitoon liittyvät seikat kerrotaan yksinkertaisesti, tiivistä, lyhyesti ja helppokäyttöisesti. Työelämässä mallinnetaan useimmiten organisaatioiden rakennetta, prosessien kulkua ja työpiirustuksia. Yleiskielessä puhutaan dokumentoinnista mallintamiseen viitattaessa. Olennaista on saada aikaan malli, joka havainnollistaa näkyvällä esityksellä asiantuntijan osaamisen ja työssä vaadittavat tiedot. (Virtainlahti 2009, 95; DeCenzo & Robbins 2010, 120).

Virtainlahden (2009, 107–108) mukaan syitä hiljaisen tietämyksen jakamiseen ovat mm. organisaation toimintakyvyn, jatkuvuuden ja toiminnan laadun varmistaminen. Myös osaamisen, tietämyksen ja työtehtävien tuleminen näkyviksi ja niiden kehittämisen mahdollistaminen ovat perusteita hiljaisen tiedon jakamiselle. Positiivisia seikkoja, joita hiljaisen tiedon jakamisesta seuraa, ovat hyvien käytäntöjen jakaminen kaikille ja erilaisen tietämyksen hyödyntäminen koko organisaatiossa. Henkilökohtaisemmin koettavia hiljaisen tietämyksen jakamisen etuja ovat työyhteisön jäsenten hyvinvoinnin paraneminen, yhteisöllisyyden edistäminen ja osaamista arvostavan ilmapiirin luominen. Hiljaisen tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus, jolloin tietämyksen jakamisesta tulee luonnollinen osa organisaation toimintaa.

Hiljaisen tiedon jakamisessa ja käytössä luottamus toimii edistävänä tekijänä. Tietoa jaetaan henkilöille, joihin luotetaan ja joita ei koeta uhkaksi. Vastaavasti hiljainen tieto hyväksytään käyttöön helpommin henkilöiltä, joiden tiedetään ennenkin jakaneen käyttökelpoista ja oikeellista tietoa. (Holste & Fields 2010).

Stenbergin (2012) tutkimustulokset tukevat samaa käsitystä. Hänen tutkimuksensa mukaan luottamuksen, rehellisyyden ja tasapainoisuuden lisäksi tiedon jakamista edistäviä tekijöitä ovat työtovereiden huomioiminen, omat vaikuttamismahdollisuudet ja sisäinen tyydytys, kaikkien tasapuolinen mukaan otto sekä tiedon jakamisen mieltäminen perusosaamiseksi. Erityisesti työnantajan ja esimiehen taholta saatu rohkaisu ja positiivinen kannustus ovat tärkeitä tekijöitä tiedonjakamisessa.

2.3.2 Esteitä hiljaisen tiedon jakamiselle

Jos organisaatiosta puuttuu tiedon jakamisen kulttuuri tai poistuva työntekijä ja hänen seuraajansa eivät kohtaa, jää tiedon jakaminen tapahtumatta. Tätä tukee Heidi Lavennon (2005) tekemä Pro gradu-tutkimus eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden hiljaisen tiedon jakamisen esteistä. Hänen tutkimuksensa mukaan suurin yksittäinen hiljaisen tiedon jakamisen este on rakenteellinen. Lavento havaitsi tutkimuksessaan hiljaisen tiedon jakamisen liittyvän toimintaympäristön aktiivisuuden tai passiivisuuden sekä jakamista tukeviin organisaatorakenteisiin tai niiden puuttumiseen. Hiljaisen tiedon jakamisen esteitä olivat tiedon jakamisen epäsystemaattisuus, tulos- ja henkilöjohtamisen epätasapaino, sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön tulkittavuus sekä henkilöiden kilpailu asiantuntijuudesta, resursseista ja ihmisyydestä.

Myös Stenberg (2012) päätyi tutkimuksessaan vastaaviin tiedon jakamisen esteisiin. Paitsi yksilökohtaiset tekijät, kuten ajan puute ja toimijoihin liittyvät asenteet, myös toimintatapojen uusiutumattomuus, vuorovaikutuksen niukkuus ja palautusjärjestelmän puutteet toimivat tiedon jakamista estävinä tekijöinä. Yleistettynä organisaatiokulttuurin tekijät toimivat välillisinä taustatekijöinä painopisteen ollessa työilmapiirin ja luottamuksen merkityksessä. Vahvoja rakenteellisia esteitä tiedon jakamiselle ovat organisaation sisäinen vallan käyttö, revierijajattelu ja vanhat toimintatavat.

Lavennon tutkimustulosten mukaan hiljaista tietoa jaettiin esteistä huolimatta tilanteissa, joissa työyhteisö jakoi poistuvan henkilön tehtävät. Lavennon tulkinnan mukaan hiljaisen tiedon jakamisen lisäämisellä on positiivinen vaikutus organisaation työntekijöiden kompetenssiin, säilyvään muistitietoon, sekä keskimääräiseen eläkkeellesiirtymisikään. Hiljaisen tiedon systemaattinen jakaminen vaikuttaa positiivisesti työyhteisön työhyvinvointiin, työn mielekkyyteen, työmotivaatioon ja työssä jatkamiseen. Hiljaisen tiedon siirron ja säilyttämisen onnistuminen toimii siten organisaation aitona voimavarana. (Lavento 2005).

Stenbergin (2012) tutkimuksessa kannustimet ja yhteiset ohjeet, säännöt ja käytäytymistavat ovat merkittäviä tekijöitä tiedon jakamisen tehostamisessa. Myös

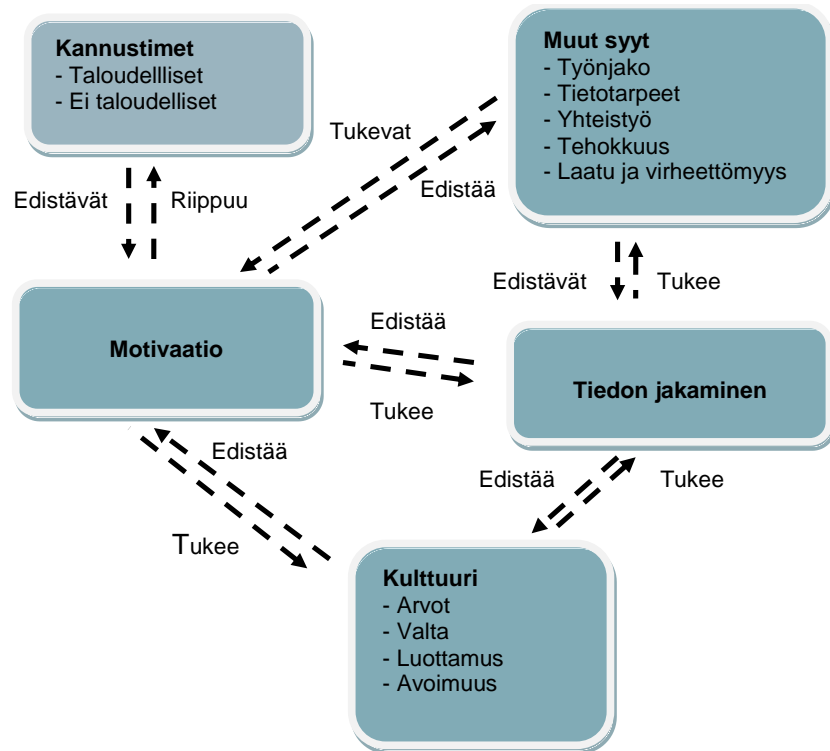
sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti erityisesti organisaatiokulttuurin ja arvojen sekä tiedon jakamisen motiivien taustalla. (DeCenzo & Robbins 2010, 37; McKenna 2012, 533; Stenberg 2012).

Tiedon jakamisen mahdollistavien tekijöiden puuttumista voidaan pitää esteenä tiedon jakamiselle. Stenberg korostaa väitöskirjassaan henkilökohtaista kohtaamista tiedon jakamisen edellytyksenä. Hänen tutkimuksensa tulosten mukaan tiedonjakamista ja organisaatiokulttuuria voidaan edistää vaikuttamalla henkilöstön motivaatioon kannustimien avulla. Muita tiedonjakamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat hänen tutkimuksensa mukaisesti vaikutusmahdollisuudet, sisäinen arvostus ja kollegoiden arvostaminen. Nämä tekijät edistävät ja tukevat työyhteisön kulttuuria ja arvoja. Avointa ja luottamuksellista organisaatiokulttuuria ja sen arvoja voidaan myös vahvistaa tiedon jakamisella. Tiedon jakaminen puolestaan tukee virheettömyyttä ja laadulle asetettuja tavoitteita. Laadun ja virheettömyyden lisäksi motivaatioon ja tiedonjakamiseen vaikuttavat työnjako ja yhteistyö, erilaiset tietotarpeet ja tehokkuus. (Stenberg 2012). Motivaation, tiedonjakamisen ja organisaatiokulttuurin välisiä vaikutussuhteita on havainnollistettu kuviossa 5.

Stenbergin (2012) mukaan myös esimiesten ja organisaation rooli tiedon jakamisessa on korostunut. Vähemmän huomiota annetaan yksilön vastuulle tiedonhankinnassa. Yksilön omat motiivit ja tavoitteet voivat nousta vahvempaan asemaan kuin mahdolliset kannustimet tai yrityskulttuurin asettamat vaatimukset. Toisaalta riittämätön tuki esimiehen tai työnantajan taholta, kannustimien puuttuminen tai motivaation kanssa ristiriidassa oleva yrityskulttuuri saattavat ajan kuluessa vaikuttaa motivaatioon laskevasti.

Tiedon jakaminen voi estyä myös heikon tiedonkulun takia: tietoa voidaan pantata vallankäytön välineenä, sen voidaan kokea olevan henkilökohtaista osaamista tai tiedon jakamisesta ei tiedosteta olevan hyötyä muille organisaation jäsenille. Asiantuntija saattaa olettaa, että kaikilla organisaation jäsenillä on jo hallussaan sama tieto joka hänellä itsellään on, jolloin tiedon jakamiselle koetaan vain vähän tai ei ollenkaan tarvetta. Organisaatiokulttuurin merkitys tiedonjakamisessa saattaa häitätä tiedon jakamista erityisesti, jos henkilöstöllä on tunne, että tietoa pimitetään. Tällöin tiedon panttaamisella saatetaan tavoitella oman työpaikan säilyttämistä

esimerkiksi yt-neuvotteluiden uhatessa. (Davenport & Prusak 2000, 28–29; Virtainlahti 2009, 115).



Kuvio 5. Motivaatioon ja tiedonjakamiseen vaikuttavien tekijöiden suhde (Stenberg 2012 mukailten).

Tiedon jakamisessa on myös vaaroja. On olemassa riski, että yritykselle tärkeää tietoa siirtyy henkilövaihdoksissa kilpailijoiden käyttöön. Koska kyseessä on hiljainen tieto, sen omistusoikeutta on hankala määritellä. Jos tiedon jakamista pyritään välttämään riskien pelossa, organisaation kilpailukyky ja sen jäsenten osaaminen ei kehity. Tiedon jakamisen riskinä voi olla myös heikko laatu. Jaettu tieto voi perustua virheellisiin seikkoihin, se voi sisältää laittomia toimintatapoja tai se voi toimia kehittymisen esteenä. Esimerkki tällaisesta tilanteesta on työyhteisö, jossa uusia ideoita ei arvosteta tai niitä ei ylipäättään kuunnella. Tällöin vanhojen työntekijöiden osaamiselle asetetaan liian suuri arvo. (Leonard 2007, 57–59; Virtainlahti 2009, 113).

2.3.3 Hiljaisen tiedon jakamista edistävät yhteistyömuodot

Hiljaisen tiedon saaminen näkyväksi on vaikeaa sen yksilöllisen luonteen takia. Siksi on kehitetty lukuisia erilaisia tekniikoita, joiden avulla hiljainen tieto voidaan saada paremmin näkyviin kuin pelkästään tarkkailemalla henkilön työskentelyä tai pyytämällä häntä kertomaan osaamisestaan. Yksinkertaisin keino hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen on mallintaminen. Sen heikkoutena on, että työskentelyn taustalla vaikuttavat perustelut ja periaatteet jäävät edelleen näkymättömiin. Mallintaminen toimii hyvin erityisesti eläkkeelle siirtyvien erityisosaaajien osaamisen tekemisessä näkyväksi ja siirtämisessä muille saman yrityksen sisällä. Mallintamisella strategisesti merkittävä osaaminen saadaan tuotua esiin. Mallintamisella voidaan havainnollistaa tiimin kollektiivinen eli yhteinen osaaminen ja edistää tuon osaamisen jakamista ja hyväksikäyttöä tiimin toiminnassa. Mallintamista voidaan käyttää myös perehdyttämisen ja työssä oppimisen tukemisessa. Silloin pystytään huomioimaan yksilön omista tarpeista lähtevä oppiminen. (Law & Singleton 2003, 230; Viitala 2005, 376.)

Työssä osaaminen ja ammattitaito tarkoittavat työn edellyttämien tietojen ja taitojen hallintaa ja käytäntöön soveltamista. Tietoa voidaan lisätä koulutusten, tutkin-
tojen ja kurssien avulla. Taidot kehittyvät sovellettaessa tietoja työhön eli työtä tekemällä. Oman alan ja työtehtävien osaaminen kasvaa verkostoitumalla ja vertaamalla omia kokemuksia muiden vastaaviin. Myös asenne, sisäinen energia ja motivaatio vaikuttavat osaamisen kehittämiseen. (Virtainlahti 2009, 23–25).

Tiedon jakamista voidaan edistää ja samalla jakamisen esteitä voidaan karsia käyttämällä erilaisia yhteistyömuotoja. Tällaisia yhteistyömuotoja, joita on esitetty kuviossa 4, ovat mm. *tiimit ja työryhmät, mentorointi, mestari-kisälli-malli, sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt, työnkierto, verkostoituminen, kokemustenvaihto ja reflektointi*. Vuorovaikutuksen synnyttämiseksi työyhteisöissä yhä useammin käytetään tiimejä ja työryhmiä. (Ichijo & Nonaka 2007, 291; Virtainlahti 2009, 118).

Tiimityössä oleellista on, että ryhmä ihmisiä hoitaa tietyn kokonaisuuden yhteistyössä. Tiimin määritelmä täyttyy sen muodostuessa erikseen nimetyistä henki-

löistä, sillä on selkeästi määritelty tavoite ja se toimii itseohjautuvasti. Usein työyhteisöissä tiimeihin nimetään vetäjä, joka kertoo muille tiimin jäsenille organisaation toiveet ja tiimin kulloinkin voimassa olevat tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamiseksi tiimin jäsenet jakavat tietoa vuoropuhelun, keskustelun, kokemusten jakamisen ja havainnoinnin kautta. (Osterloch 2007, 160–161; Virtainlahti 2009, 118–119; DeCenzo & Robbins 2010, 198; McKenna 2012, 362).

Mentoroinnissa kokenut, osaava ja arvostettu, usein jo iäkkäämpi henkilö tukee ja ohjaa kehityshaluista nuorempaa kollegaa työhön liittyvissä asioissa. Mentorointi suhde voi olla myös työyhteisön ulkopuolinen, jolloin mentoroinnin kohteena on useimmiten yksittäistä työtehtävää laajempi kokonaisuus. Kehittämisen kohteena voivat olla arvot, asenteet, toimintaperiaatteet ja tavat. Mentoroinnin avulla kehitetäänkin paitsi ammatillista osaamista myös mentoroitavan itsetuntoa. (Virtainlahti 2009, 119; McKenna 2012, 710–712).

Mestari-kisälli-mallissa on kyse esimerkin kautta oppimisesta. Tietoa siirretään konkreettisen tekemisen kautta enemmän kuin esimerkiksi mentoroinnissa, joka perustuu enemmän keskusteluihin ja asioiden oivaltamiseen sitä kautta. Yhteiskunnan taholta mestari-kisälli-mallista on kyse oppisopimuskoulutuksesta, jossa ammattiin opiskellaan työskentelemällä yrityksessä kokeneemman työntekijän ohjauksessa ja samanaikaisesti täydentämällä tietoja teoriaopintojen kautta. Mallissa molempien osapuolten tulee tarkastella työskentelyä kriittisesti. Mentorin olisi ennen opastamista pyrittävä miettimään mitä asioita hänen tulisi opettaa, onko hänen tapansa tehdä työ paras tai tehokkain ja mitä toimintoja hän voisi itse omassa työssään parantaa. Oppipojan olisi hyvä pohtia, mikä hänelle kerrotusta tiedosta on oleellista, miten hänen oma tapansa toimia muotoutuu opittujen asioiden pohjalta sekä miten toimintatapoja voisi kehittää. Mestari-kisälli-mallista on kyse riippumatta työparin keskinäisestä ikäerosta. Tietoteknisellä alalla on hyvin mahdollista, että mentori on iältään pariaan nuorempi, mutta omaa silti enemmän kokemukseen perustuvia erityistaitoja. (Virtainlahti 2009, 120–122; DeCenzo & Robbins 2010, 191–192).

Sijaisuus- ja varamiesjärjestely sekä *työnkierto* perustuvat kaikki saman organisaation sisällä tapahtuvaan työtehtävien hoitoon. Yhä useammassa yrityksessä

ulkopuolisten kesälomasijaisten palkkaus on huonojen taloudellisten näkymien takia vähennetty minimiin. Tällöin sijaisuudet hoidetaan saman tiimin jäsenten välillä, samassa organisaatiossa vastaavia tehtäviä tekevien kesken tai samalla osastolla työskentelevien välillä. Tehtäviä kierrättämällä ehkäistään työn muuttamista rutiiniksi. Kun useampi henkilö hallitsee saman tehtävän, sijaisen löytäminen yllättävissä muutoksissa on helpompaa. Samalla organisaation joustavuus paranee, eikä se ole enää niin haavoittuva esimerkiksi avainhenkilön äkillisesti sairastuessa. Uutta tehtäväkokonaisuutta opetellessa myös tieto siirtyy jatkuvasti henkilöiden välillä, sillä sijaisten on oltava "ajan tasalla" pysyäkseen mukana mahdollisissa muutoksissa. (Virtainlahti 2009, 122; DeCenzo & Robbins 2010, 192; McKenna 2012, 121).

Verkostot ja kokemustenvaihto ovat tehokkaita tapoja vaihtaa ja välittää kirjaamattomia tietoja. Tiedonvaihto voi tapahtua joko saman organisaation sisällä tai samantyyppisten työtehtävien parissa työskentelevien henkilöiden välillä. Verkostoitumalla omaan tapaan tehdä työtä ja oman yrityksen tapaan toimia on mahdollista saada ulkopuolinen näkökulma. Usein tiedonvaihtoa tapahtuu erilaisten kurssien ja koulutusten aikana myös eri aloilla toimivien yritysten työntekijöiden välillä. Esimerkkinä tiedonvaihdosta ovat ohjelmistotoimittajan järjestämät, asiakasyrityksille suunnatut koulutuspäivät. Myös erilaiset työpaikalla järjestettävät virkistystilaisuudet edistävät osastorajat ylittävää yhteistyötä. Virkistystilaisuudet, joihin kutsutaan yrityksen palveluksesta eläköityneitä henkilöitä, mahdollistavat vapaan, luovuuden sallivan keskustelun. Tällaisissa tapaamisissa tietoa siirtyy lähes huomaamatta erilaisten tarinoiden kautta. (Davenport & Prusak 2000, 66, 93; Cohen 2007, 241; Virtainlahti 2009, 122–123).

Reflektointi perustuu toiminnan aikana ja sen jälkeen tapahtuvaan pohdintaan ja kokemusten arviointiin. Reflektoinnin avulla voidaan saada näkyviin toimintatapojen taustalla vaikuttavat asenteet, tapahtumat ja tuntemukset. Sen avulla voidaan kriittisesti tarkastella työnteon eri vaiheiden mielekkyyttä. Jakamalla reflektoitua tietoa voidaan organisaation sisällä jakaa tietoa tapahtumien taustalla vaikuttavista seikoista ja siten parantaa organisaation mahdollisuutta ennakoita tulevaisuutta ja saada uusia ideoita aikaisempien kokemusten pohjalta. (Leonard 2007, 66; Virtainlahti 2009, 124).

2.3.4 Kehityskeskustelut ja esimiehet hiljaisen tiedon esiin tuojina

Tunnetuin, tehokkain ja yksinkertaisin tapa työnkuvien esille tuomiseen ovat kehityskeskustelut. Niiden kautta on myös mahdollista saada osaaminen ja työssä tarvittava hiljainen tieto hieman näkyvämmäksi. Kehityskeskustelujen käyttöönotto on lisäksi kustannuksiltaan edullinen tapa, eikä sen käyttöönotto aiheuta tarvetta järjestelmien tai toimintatapojen muutokselle. Käytännössä ainoa suurempi muutos yrityksen arjessa on tarve tuoda konkreettisesti julki, mitä yrityksen visio ja strategia kunkin toimihenkilön osalta tarkoittaa. Yrityksen on myös mahdollista keskittää kehityskeskustelut koskemaan vain yhtä osaa organisaation osaa koko henkilöstön sijasta. (Hasu et.al. 2010).

Kehityskeskustelu on johtamisjärjestelmän keino, jolla voidaan varmistaa, että kukin työntekijä on sovittu keskeisistä tavoitteista, arviointikriteereistä, henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Kehityskeskustelu on menetelmä, jolla yrityksen visio siirretään osaksi päivittäistä työtä. Jokaisella esimiehellä on vastuu oman yksikkönsä henkilöstösuunnittelussa. Esimiehillä on paras tieto yrityksen toiminnan vaatimasta osaamisesta ja heidän vastualueensa työntekijöiden osaamisesta, tavoitteista ja tilanteista. Osaamisen johtamisen ja työnsuunnittelun etuna on, että niiden kautta voidaan huomioida yksilölliset erot oppimisessa. Samalla työnsuunnittelu saadaan osaksi yrityksen arkea ja henkilöstön osaaminen saadaan pysymään strategian ja vision vaatimien muutosten tasolla. (Viitala 2005, 235–236; Virtainlahti 2009, 133–134; Hasu et.al. 2010).

Yksilöiden ja organisaation välisen luottamuksen rakentaminen vaatii taustalleen selkeästi määritellyt työnkuvat. Tällöin voidaan keskittyä työnteon kannalta olennaiseen, eli työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Ja jotta jotain voisi saavuttaa, pitää ensin määrittää tavoite. (Virtainlahti 2011; Dalkir 2011, 4, 184, 312).

Hiljaisen tiedon hallinnan tavoitteiden määrittelemisen jälkeen mahdollisia tapoja tiedon jakamiseksi on käytettävissä useita erilaisia, kuten kuviossa 4 on esitetty. Näistä yhtenä taulukossa on mainittu kehityskeskustelut. Laajuutensa ja kohdistettavuutensa ansiosta kehityskeskustelujen kautta voidaan saavuttaa vähäisillä taloudellisilla panostuksilla yrityksen henkilöstön osaaminen, sen kehittämistarpeet

ja tarkoituksen mukaisesti valittujen osaamisenkehittämisen välineiden avulla myös henkilöstön hiljainen tieto. (Virtainlahti 2009, 133–134, 138).

Henkilöstön kilpailukyvyn ja viihtyvyyden parantamiseksi kehityskeskusteluiden käyttöönoton tulisi olla ensimmäinen toimenpide, jonka kautta sekä esimies että alaiset pääsisivät esittämään omia ehdotuksiaan ja näkökantojaan. Kehityskeskustelut ovat myös luonteva tilaisuus tarkistaa säännöllisin väliajoin sopivien motivaattoreiden valinta. Nykyisin käytetyssä toimintamallissa asioiden esittäminen ja eteenpäin vieminen tapahtuu yksinomaan toimijoiden oman aktiivisuuden varassa. (DeCenzo & Robbins 2010, 232).

Suomalaiseen organisaatiokulttuuriin tuntuu liittyvän läheisesti tilanne, että omaa osaamista ja apua ei haluta tyrkyttää väkisin. Jos henkilö on vahvasti itsenäiseen työskentelyyn suuntautunut, kynnys avun pyytämiselle voi olla erittäin korkea. Apua toki annetaan mielihyvin, mutta sitä on uskallettava pyytää. Työyhteisön jäsenten jakaessa omaa osaamistaan ja tietoaan avoimuus ja vuorovaikutus lisääntyvät, ja sitä kautta kynnys avun ja neuvojen pyytämiselle mataloituu. (Virtainlahti 2009, 110).

Alkuvaiheessa kehityskeskustelujen mittauksen kohteena tulisi olla samat asiat, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Karppanen (2006, 157) listaa työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi jatkuvuuden, mielenkiintoisen työnsisällön, turvallisuuden tunteen, stressin ja ilmapiirin kokemisen sekä esimiehen. Henkilöstä ja organisaatiosta riippumatta samat asiat ovat tärkeitä. Ainoastaan tärkeysjärjestys vaihtelee sen mukaan, millaiset ovat henkilön arvot ja asenteet omaa työtään kohtaan. (Davenport & Kusak 2000, 49).

Karppasen (2006) mukaan mittauksessa riittävät yksinkertaiset välineet kuten kynä ja paperia. Karppanen ehdottaakin, että listattuja näkökohtia tarkasteltaisiin osana kehityskeskustelua. Hankalaksi tilanne muodostuu silloin, jos kehityskeskusteluiden käyminen ei ole työpaikalla vakiintunut toimintatapa. Mittausta aloitettaessa on hyvä huomioida, että tuotannon kannattavuuden arviointiin käytettyjä mittareita ei voi sellaisenaan käyttää henkilöstön suoritusten mittaamiseen.

Kannattavuuden näyttäessä positiiviselta muutostarvetta ei koeta olevan. Sen sijaan jos kannattavuus näyttää negatiiviselta, tulosten pohjalta aloitetaan syiden, ja valitettavan usein myös syyllisten, etsintä. Valmiita vastauksia ja ratkaisuehdotuksia mittarit antavat vain tulosten arvioinnin ja syiden pohdinnan kautta. Myyntityön osalta taloudellisten mittareiden käyttöönotto ja mitattavien tavoitteiden asettaminen on yksinkertaista ja helppoa. Esimiehille kehityskeskustelujen käyttöönotto asettaa enemmän vaatimuksia. (McKenna 2012, 303, 661–665).

Esimies on vastuussa alaistensa osaamisen tasosta ja ylläpidosta. Työyhteisön taustaltaan ja elämäkokemukseltaan erilaisten henkilöiden näkökulmien yhteensovittaminen vaatisi esimiehiltä aktiivisempaa asioihin puuttumista ennen kuin yksittäiset henkilöt kuormittuvat liikaa. (Ojala 2008, 96).

Luottamuksen rakentaminen esimiesten ja alaisten lisäksi myös ”samalla viivalla” olevien työntekijöiden kesken lisää viihtyvyyttä entisestään. Esimiehiin kohdistuva luottamus vahvistaa henkilöstön ja työyhteisen välistä henkisen yhteenkuuluvuuden tunnetta. Viihtyvyyden lisääntymisen kautta työssä jaksaminen, suorituskyky ja tuottavuus paranevat ja todennäköisyys vaihtaa työpaikkaa pienenee. (Baptiste 2007, 291).

Henkilöstön tulee kokea esimiesten taholta saamaansa kohtelua tasa-arvoiseksi ja ”reiluksi”. Mikäli näin ei tapahdu, yrityksen kyky säilyttää entiset työntekijät ja houkutella uusia vaarantuu. (Baptiste 2007, 292). Osaamisen hallinnan kautta organisaatio pystyy erottumaan edukseen muista vastaavista, ja siten sen on mahdollista saavuttaa haluttu asema ammattitaitoisten osaajien joukossa. (Boudreau & Ramstad 2008, 216.) Mikäli osaamista ei hallinnoida, eivätkä työntekijät tunne saavansa arvostusta osaamiselleen, voi olla vaikea saada eläköityvien työntekijöiden tilalle uusia. Lisäksi vaihtuvuuden ollessa suurta yrityksen työntekijöiden osaamisen taso väijäämättä laskee hiljaisen tiedon poistuessa organisaatiosta työntekijöiden mukana.

Kehityskeskustelujen tavoitteena on koota yrityksen henkilöstön osaaminen näkyvään ja kehitettävissä olevaan muotoon. Yhtenä tarkoituksena tällaiselle osaamisen kartoittamiselle on henkilöstön työssä suoriutumisen arvioinnin mahdollista-

minen. Jotta työssä suoriutumista voi arvioida, pitää ensin kartoittaa, mitä tehtäviä ja toimintoja työhön liittyy ja mitä osaamista työn suorittamiseksi tarvitaan.

Myyntityön osalta kehityskeskustelut toimivat välineenä myyntityön prosessin ja osaamisen hallinnan yhteen liittämiseksi.

2.4 Myyntityön prosessi

Organisaation kannalta keskeisessä asemassa ovat myynti ja markkinointi. Laadukkaat myyntikäytännöt ja myyntitoimenpiteet vaativat toteuttajikseen ammattitaitoisen henkilöstön. Siten myös myynnin prosessin tunteminen on tärkeää, sillä tuloksellinen ammatillisen osaamisen hallinta edesauttaa organisaatiota saavuttamaan merkittävän, kestävä ja kehittyvän kilpailuaseman. (Boudreau & Ramstad 2008, 35, 38).

Ennen 1700 - 1800-luvun vaihteen teollista vallankumousta myynnissä toimittiin lähinnä tilaus-tuotanto-periaatteella varsinaisen myynnin, markkinoinnin ja kirjanpidon ollessa toissijaisia. Teollisuuden kehityksen myötä tuotteiden myynti ja markkinointi kasvattivat merkitystään edelleen ja 1990-luvun taloudellisen laajentumisen myötä yritysten välinen kilpailu kiristyi. Samalla tietoisuus asiakkaiden ja mahdollisuuksien välisestä yhteydestä voimistui. 2000-luvulla määrien sijasta myyjät kilpailevat asiakkaista erityisesti tuotteiden laadulla ja palveluilla. Asiakkaat osaavat vaatia yhä enemmän valtaa tuotantoprosesseista. Myyntityön luonne yritysten välisessä kaupassa onkin muuttunut suoranaisesta myynnistä enemmän tuotannon muuttamiseksi asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Samalla myyjien on oltava yhä enemmän tietoisia asiakkaiden muuttuvista tarpeista ja niiden tuomista mahdollisuuksista. Myös ammatillisessa koulutuksessa on keskitytty asiakkuuden hallintaan varsinaisen myynnin opettamisen sijaan. (Strader & Wysocki 2012; Broughton 2012).

Muutoksista huolimatta kaupan käynnin perusteet ovat säilyneet samoina. Ihmiset käyvät kauppaa keskenään, jolloin hyvät yhteistyösuhteet edistävät kaupan käynnin sujuvuutta. Ihmisten välisen kanssakäynnin sujuvuus lisääntyy merkittävästi huumorilla ja molemminpuolisen luottamuksen kehittämällä. Myyjän asennoituessa positiivisesti asiakasta kohtaan tekee asiakas samoin. Kontaktipintaa laajen-

tamalla myyjä varmistaa myönteisen asetelman säilymisen henkilömuutosten jälkeen. (Helin 2011, 141).

Yksinkertaisimmillaan myyntityö on vaihtokauppaa haluavien osapuolten etsimistä, tunnistamista ja saavuttamista. Asiakkaan tarpeiden on tultava täytetyiksi kauppojen avulla. Myyjän tehtävänä onkin löytää asiakkaan tarpeet täyttävä ratkaisu edustamiensa tuotteiden ja ratkaisujen kautta. Yritysten välillä tämä edellyttää paitsi arvon tuottamista myös asiakkaan liiketoiminnan tuntemista ja ymmärtämistä. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 9; Kokonaho 2011, 11).

Organisaatiolle myynti on hengissä selviytymisen ehto. Ilman myyntiä ei ole asiakkaita. Ilman asiakkaita ei ole yritystä. Myynnin kautta saaduilla tuloilla kustannetaan organisaation kulut. Hiljentynyt myynti vaikeuttaa organisaation kulujen maksamista. Tehokkaan myynnin jatkuva ylläpito on siten tärkeä organisaatio- ja yritystavoite. Siten myyjät ovat organisaation avainresursseja ja heidän motivaatiostaan ja työvälaineistään on pidettävä huolta. (Helin 2011, 114).

Myyntityössä käytettävät välineet ovat muuttuneet tietotekniikan kehittymisen myötä. Samalla työn luonne ja yhteydenpito asiakkaisiin tapahtuu yhä useammin sähköisten välineiden kautta. Myyjän puhelimitse ja sähköpostitse suorittama yhteydenotto tähtää aina henkilökohtaisen tapaamisen sopimiseen asiakkaan kanssa. Siten sähköisten välineiden käytössä on edelleen kyse myyntityötä tukevasta välineestä varsinaisen myyntitapahtuman ollessa yhä henkilöiden välisestä kanssakäymisestä riippuvaista toimintaa. (Kokonaho 2011, 33, 37).

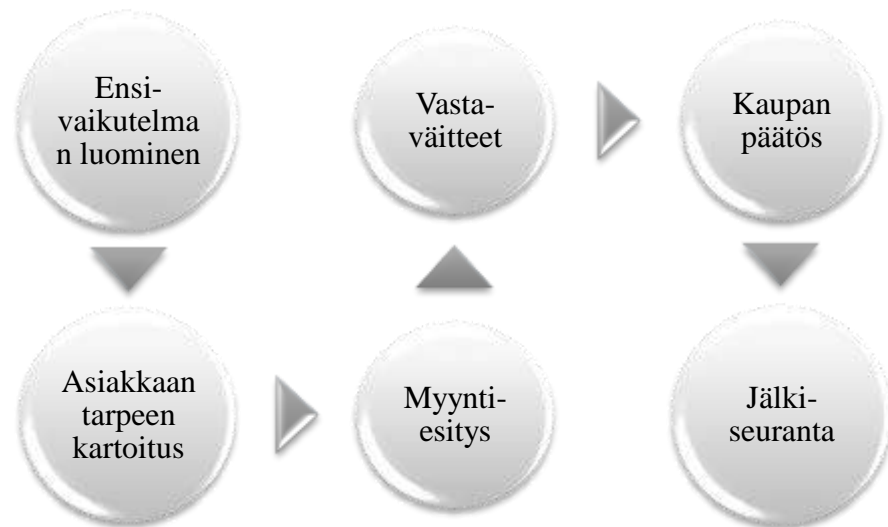
Menestyksellinen myynti on tuloslähtöistä, tietoa, viisautta, kokemusta ja asiakaspalvelua. Myyjän on tunnettava myymänsä tuotteet ja palvelut, niiden ominaisuudet sekä hyödyt asiakkaalle. Hyvä myyjä arvioi itse omien myyntitoimiensa kannattavuutta ja yrittää maksimoida toimintansa tulokset. Hyvä myyjä osoittaa toiminnallaan ja asennoitumisavullaan palvelevansa asiakasta. (Kokonaho 2011, 10).

Myyntityössä asiakkaisiin vaikutetaan, jotta he ajattelisivat ja toimisivat myyjän haluamalla tavalla. Kyseessä on eri vaiheisiin jaetun prosessin hallinta. Prosessi-

mainen tapa toimia lisää tehokkuutta vähentämällä kiireestä ja malttamattomuudesta johtuvien epäonnistumisten lisäksi tietojen etsimiseen käytettyä aikaa. Tehokas myyntityö perustuu myyjän kykyyn ymmärtää asiakkaan tarve ja ansaita tämän luottamus niin, että asiakas halua jatkaa myyntisuhdettaan uudestaan. Myyjän on ensin myytävä itsensä ja sen jälkeen tuotteensa. (Helin 2011, 114; Kokonaho 2011, 25–26).

Toimialasta ja myyntitapahtuman luonteesta riippumatta myyntitapahtumassa voidaan erottaa kuusi erillistä vaihetta. Nämä vaiheet ovat: ensivaikutelman luominen, asiakkaan tarpeen kartoitus, myyntiesitys, vastaväitteet, kaupan päättäminen ja jälkiseuranta. (Alanen et.al. 2005, 65). Myyntitapahtuman ja samalla myyntiprosessin vaiheiden esiintymisjärjestys on havainnollistettu kuviossa 6. Kukin myyntiprosessin vaihe voidaan jakaa edelleen pienempiin osiin, joita kutakin hallitaan erillisinä kokonaisuuksina.

Ensivaikutelman luominen ensimmäisessä kontaktissa asiakkaan ja myyjän välillä on usein kaikkein ratkaisevin. Koska ensivaikutelman voi luoda vain kerran, on tärkeää, että asiakasta ei aliarvioida. Ensivaikutelma luodaan termin mukaisesti kohdattaessa henkilö ensimmäistä kertaa, yleensä tämä tapahtuu ensimmäisten kasvokkain vietettyjen sekuntien aikana. Yritysten välisessä kaupankäynnissä kättelytyyli voi olla ratkaiseva tekijä siinä, miten keskustelu myyjän ja asiakkaan välillä alkaa. (Minkkinen 2013). Ensimmäinen kontakti myyjän ja asiakkaan kesken yritysten välisessä kaupassa tapahtuu yhä useammin puhelimitse tai sähköpostitse. Tällöin myyjän henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot ja sanallinen ilmaisykyky korostuvat enemmän kuin kasvotusten tapahtuvassa myynnissä. (Alanen et.al. 2005,75–79).



Kuvio 6. Myyntiprosessin kuusi päävaihetta (Alanen et.al. 2006, 65 mukaillen).

Myyntiprosessin kuutta vaihetta tukevat Jobberin ja Lancasterin tutkimukset. Heidän tutkimuksensa osoittivat, että menestykselliseen myyntityöhön voidaan liittää seuraavat elementit: kysymysten tekeminen, tuotteesta kertominen, vertailujen ja todisteiden esittäminen väitteiden tueksi, asiakkaan näkökulman merkillepano, asiakkaan tilanteen ja tarpeen ymmärtäminen, asiakkaan mielipiteen hyväksyminen ja tukeminen, asiakkaan epävarmuuden lieventäminen, yksityiskohtaisemman tiedon saaminen asiakkaasta, kovan työn lisääminen sekä luottamus omiin kykyihin. (Jobber & Lancaster 2006, 246–247).

Yritysten välisissä neuvotteluissa lähtötilanne yhä useammin on se, että asiakkaalla on jo valmiiksi tiedossa, mitä hän haluaa. Asiakas on jopa saattanut tehdä jo itse oman tarvekartoituksen. Lisäksi asiakas on jo ottaessaan yhteyttä selvittänyt, miten myyjän edustama organisaatio voi häntä parhaiten auttaa. Edellä esitetyn kaltaisessa yritysten välisen kaupankäynnin tilanteessa myyjän ainoaksi ja pääasialliseksi tehtäväksi jää helposti laatia vastine asiakkaan esittämään tarjouspyyntöön. Vaikka asiakas olisikin itse tehnyt tarvekartoituksen, kannattaa myyjän silti suorittaa tiedonkeruuta asiakkaan tarpeiden kartoittamiseksi. (Adamson, Dixon & Toman 2012).

Perinteisen myyntiprosessimallin mukaisesti ensivaikutelman luomista seuraava, myyjän taholta suoritettu tarvekartoitus lisää myyjän ja asiakkaan välistä luottamusta. Tarvekartoituksen laatimiseksi esitettyjen kysymysten ja vastausten kautta

asiakas tuntee, että myyjä on rehellinen ja aidosti kiinnostunut tarjoamaan juuri hänen tarpeisiinsa sopivaa ratkaisua. (Vahvaselkä 2004, 156; Rubanovitsch & Aalto 2007, 73). Saatujen vastausten avulla myyjän on helppo kohdistaa myyntiesittely koskemaan juuri niitä ominaisuuksia ja etuja, joita hänen edustamansa tuote tai palvelu voi asiakkaalle tarjota. Samoja vastauksia käyttäen hän voi torjua asiakkaan mahdollisesti esittämät vastaväitteet ja siirtyä kaupan päätökseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 77–79).

Yritysten välisessä kaupankäynnissä kaupan päätöksenä toimii sopimuksen laatiminen ja tuotteen tai palvelun toimitus yhteisen sopimuksen ehtojen mukaisesti. Kun kauppa on saatettu lopullisesti päätökseen, tavara tai palvelu toimitettu ja lasku maksettu, on jälkiseurannan aika. Jälkiseurantaan kuuluu asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen ja henkilökohtainen yhteydenpito sopimussuhteen päätymisen jälkeen. Jälkiseurannan avulla myyjällä on mahdollisuus saada arvokasta palautetta omasta toiminnastaan, yrityksen tuotteesta sekä myyntiprosessin onnistumisesta kokonaisuudessaan. Onnistuneen jälkiseurannan ja -markkinoinnin avulla luodaan asiakasuskollisuutta asiakkaan ottaessa yhteyttä uuden tilauksen merkeissä. Jälkiseurannan avulla voidaan myös vähentää asiakkaan menettämisen riskiä hoitamalla yhteydenotossa esiin tulevat epäkohdat kuntoon nopeasti. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 155–157; Helin 2011, 73, 235, 256).

Osaamisen ja ammattitaidon vaatimukset ovat nykyisin jatkuvanmuutoksen alaisia, ja siksi niitä on kehitettävä. Osaamisen kehittäminen on aktiivista ja dynaamista tietämistä, jossa tiedon sisältö ja sen soveltaminen kohtaavat, ja niitä muokataan toimintaympäristön vaatimalla tavalla edelleen. Osaaminen on pelkän tietämisen lisäksi tekemisen hallintaa, sekä yksilöllistä että yhteisöllistä. Osaamisessa korostuvat sosiaaliset suhteet, joustavuus, epävarmuuden sietokyky ja halukkuus muutokseen. Ammatillinen osaaminen kehittyy koko ajan työtä tehdessä ja sitä tulisi arvioida paitsi tekijän omasta, myös esimiehen toimesta. Organisaatiossa osaamisen tulisi nähdä kattavan koko organisaation toiminnan. (Virtainlahti 2009, 26).

Yksinkertaisimmillaan ja nopeimmillaan mittauksen aloitus tapahtuu antamalla myynnille selkeä aikataulutettu tavoite joko saatujen sopimusten lukumäärän, teh-

tyjen kauppojen euromäärän tai toteutuneiden kateprosenttien muodossa. Jotta myyjät saataisiin sitoutumaan tavoitteiden saavuttamiseen, johdon tulisi jokaisen myyjän kanssa erikseen sopia tarkoituksenmukaisen kannustimen käytöstä. Tällainen kannustin voi olla normaalin palkan lisäksi ansaittava bonus, ylimääräinen vapaa, lomamatka tai vaikka yrityksen kustantama kylpyläviikonloppu. (Boudreau & Ramstad 2008, 187; DeCenzo & Robbins 2010, 275).

Myyjän motivoituessa ylimääräisestä vapaasta enemmän kuin rahallisesta palkitsemisesta, on perustelua tavoitteiden saavuttamisen jälkeen antaa myyjälle esim. loppuviikko vapaaksi. Löytämällä ja sopimalla kunkin myyjän kanssa juuri heidän arvostamansa palkitsemistapa lisätään myyjän motivaatiota ja kannustetaan tätä entistä parempiin suorituksiin. Samalla johdon ja myyjien suhteet paranevat "yhteisen sävelen" löytymisen ja avoimemman kommunikointikanavan kautta. Oikeanlainen motivointi lisää myyjän organisaatiota kohtaan tuntemaa arvostusta ja saa hänet sitoutumaan työnantajaan aikaisempaa voimakkaammin. (Boudreau & Ramstad 2008, 187; DeCenzo & Robbins 2010, 275; McKenna 2012; 533).

2.4.1 Myyntityön uudet strategiat

(Corporate Executive Board:n (CEB) tekemän tutkimuksen mukaan huippumyyjät ovat hylänneet perinteisen ”oppikirjamallin” tavassaan tehdä myyntityötä. Harvard Business Review:ssä 2012 esitellyn tutkimuksen tulosten mukaan myyntitahtumaan ja tarjousneuvotteluja yritysten välisessä kaupassa lähestytään nykyisin kolmivaiheisen strategian kautta. Nämä strategiat ovat *todetun tarpeen ”ansan” välttäminen, toimenpiteiden kohdistaminen liikellepanijoihin puolustajien sijasta ja asiakkaan opastaminen ostamaan.* (Adamson et.al. 2012).

Adamson, Dixon ja Toman (2012) esittävät asiakkaiden tarpeisiin perustuvan myynnin olleen toimiva ratkaisu viime aikoihin saakka, koska asiakkailla on harvoin selkeää käsitystä siitä, millainen ratkaisu heidän ongelmaansa olisi paras. Nykyisin yrityksillä on käytössään runsaasti tietoa, ammattitaitoiset hankintaosastot ja ostokonsultit, jolloin yrityksillä on jo valmiina tieto siitä, millaisen ratkaisun he tarvitsevat. Adamson viittaa kollegoineen CEB:n teettämään kyselyyn, jonka

mukaan noin 60 %:ssa tapauksista yrityksen välisessä kaupassa ostopäätös on jo tehty ennen ensimmäistäkään keskustelua toimittajien kanssa. Perinteisellä mallilla toimivien toimittajien kohtalona onkin toimia tarjousautomaatteina.

Todetun tarpeen ansan välttäminen

Asiakkaiden ollessa yhtä tietoisempia tarjolla olevista ratkaisuista, yritysten huipputuottajat ovat kohtaloonsa tyytymisen sijasta päivittäneet myyntistrategiaansa. Perinteisen myyntistrategian mukaisesti keskitytään yrityksiin, joiden ylemmät johtajat ovat tunnustaneet tarpeen toiminnan muutokselle ja joilla on selkeä käsitys tavoitteista sekä vakiintuneet hankintaprosessit. Uuden strategian mukaan perinteisten arvojen sijasta keskitytään selvittämään kokonaisvaltaisesti asiakasyrityksen vallitseva tila. Myyjät selvittävät, miten joustavia asiakkaat omassa toiminnassaan ovat, vai ovatko he "jämähäneet" sellaisiin rakenteisiin ja suhteisiin, jotka jarruttavat kehitystä. Myynti keskitetään sellaisiin asiakkaisiin, joilla on ilmaantunut uusia tarpeita hiljattain tai jotka ovat organisatorisesti käymistilassa esimerkiksi fuusioiden tai rakennemuutosten takia. Koska yritykset ovat joka tapauksessa muuttamassa vallitsevaa tilaansa, he ovat avoimempia uusille oivalluksille ja samalla valmiimpia vastaanottamaan perinteisestä poikkeavia ideoita, joita myyjät esittävät. Toisin sanoen myyjät painottavat enemmän asiakkaan muutospotentiaalia kuin ostovoimaa. (Adamson et al. 2012).

Toimien kohdistaminen liikkeellepanijoihin

Aikaisempien myyntikäytäntöjen mukaisesti suositus on kohdistaa myyntitoimien piteet ja yhteydenotot asiakasyrityksen sisällä sellaiselle henkilölle tai taholle, joka voi auttaa myyjää sopimuksen solmimisessa. Näiden asiakasyrityksen sisällä vaikuttavien puolestapuhujien sijasta myyjien yhteydenotot ja aktiiviset toimet pitäisi kohdistaa asiakasyrityksen liikkeellepanijoihin: heihin, jotka saavat yrityksissä asioita tapahtumaan. Tutkimuksessa nämä liikkeellepanijat jaetaan edelleen kolmeen ryhmään, joille kaikille on yhteistä vaikeiden kysymysten esittäminen myyjälle. Myyjän kannalta he näyttävät hankalina asiakkaina, mutta tosiasiasa he ovat vain todella kiinnostuneita siitä, miten myyjän tarjoama ratkaisu voi auttaa heidän omaa yritystään. Asiakkaat eivät ole lainkaan kiinnostuneita myyjän yrityksestä. Myyjien on kuitenkin varmistettava, että kyseessä todella on liikkeellepanijan asemassa toimiva asiakkaan edustaja. Tämä tapahtuu esimerkiksi pyytä-

mällä asiakasta järjestämään neuvottelutilaisuuteen mukaan jonkun korkeammas-
sa asemassa olevan asiakkaan edustajan. Myyjien toimet rajoittuvat usein yritys-
ten välisessä kaupassa tuotteiden ominaisuuksien ja hintatarjousten esittämiseen
hankintaosaston edustajalle, ja lopullinen ostopäätös tehdään taustalla. Useimmi-
ten päätöksentekijöinä ovat sellaiset tahot, joiden kanssa myyjä ei pääse lainkaan
suoraan keskusteluyhteyteen. (Adamson et.al. 2012).

Asiakkaan osto-opetus

Tähän asti myyntitoiminnan heikkoutena voidaan pitää toimintaa, jossa asiakkaan
odotetaan kertovan myyjälle mahdollisista tulevista ongelmista tuotteen tai palve-
lun sopimisessa jo ennen toimitusvaihetta. Myyntistrategian muutoksessa kolmas
vaihe on myyjän toimesta tapahtuva asiakkaan opetus ostamaan. Perustana asiak-
kaan ostamaan opetuksessa on se, että toimittajat ja myyjät tietävät asiakasta pa-
remmin, mitä esteitä ostamiselle voi olla. Koska myyjä on esitellyt ratkaisunsa
asiakkaan toimenpanoa edustavalle taholle varsinaisen ostajan sijasta, on myyjän
vastuulla myös tämän yhteistyökumppanin auttaminen ostamisessa. Tähtimyyjä
antaa asiakkaan edustajan loistaa ja viedä yrityksen sisällä eteenpäin myyjän tar-
joaman ratkaisun "ilosanomaa" samalla keskittyen auttamaan asiakasta viemään
hankintaprosessi yrityksen sisällä loppuun asti. (Adamson et.al. 2012).

Esitettyjen strategioiden kautta huippumyyjät ovatkin siirtyneet ratkaisujen
myynnistä oivallusten myyntiin. Myyjän on pelkän asiakkaan esittämään kyselyyn
vastaamisen sijasta esitettävä ratkaisu ongelmaan, jonka olemassaolosta asiakas ei
vielä edes ole tietoinen. Näin toimimalla myyjän on mahdollista saavuttaa kilpai-
luetu muihin tarjoajiin nähden ja välttää ajautuminen yksinkertaiseen hintakilpai-
luun. (Adamson et.al. 2012).

Myyntityössä tapahtuu jatkuvaa kehitystä, ja siksi myyntityötä suorittavien on
tarpeen pysyä ajan tasalla paitsi omasta ja yrityksensä osaamisesta myös niistä
muutoksista, mitä maailmalla tapahtuu. Siten on perusteltua miettiä niitä tapoja,
joilla hiljaista tietoa ja osaamista saadaan talletettua. Jotta asioita voidaan kehittää
edelleen, on syytä tietää, miten nykyiseen tilanteeseen on tultu. Edellä kuvatun
mukaisesti myyntityön prosesseissa tapahtuu jatkuvaa kehittymistä. Siksi on tar-
peen miettiä, mikä on myyjän rooli ja merkitys myyntiprosessin suorittajana.

2.4.2 Myyjän merkitys myyntityössä

Myyjän ammattitaitoa ja onnistumista mitataan saavutettujen tulosten kautta. Myynnin osalta säännöllisellä raportoinnilla sekä organisaatio että myyjä itse voivat arvioida onnistumisia, epäonnistumisia ja ajankäyttöä yleensä sekä kehittää myyjän toimintaa. Myyjien suorittamat toimenpiteet ja niihin liittyvä tieto voi olla yksittäisen henkilön omaa tietoa, tai se voidaan raportoinnin avulla muuttaa koko yrityksen tiedoksi. Tavoitteena kaikessa raportoinnissa on tehdä oikeita asioita. Jakamalla tietoa yrityksen sisällä sen koko henkilökunta hyötyy yksittäisen henkilön sijasta. (Kokonaho 2011, 51).

Myyntityö sisältää vahvasti henkilöihin liittyvää ammatillista osaamista aivan kuten organisaatiotkin. Lisäksi myynti, kuten mikä tahansa työ, sisältää organisaatioihin liittyvää osaamista. Asiantuntijan tietämys ja tieto syntyy yhdistämällä teoreettinen tieto ja käytännön kokemus. Myyntityössä erityisesti vaaditaan sekä henkilöön, että organisaatioon liittyvien tietojen ja taitojen yhdistämistä. Myyntityö, kuten kaiken työn tekeminen, on nykyisin yhä enemmän tiimityötä. (Järvinen et.al. 2002, 75–76).

Myyjän ja asiakkaan välinen suhde rakentuu pitkälti henkilökohtaisen tuntemisen ja vaistojen varaan. Vaistoihin liittyvät seikat, kuten intuitio, perustuvat täysin hiljaiseen, tiedostamattomaan tietoon. (Virtainlahti 2009, 51). Kaikki myyjät ovat erilaisia ja he toimivat eri tavoin omien tietojensa ja kokemustensa pohjalta, vaikka heillä olisi samat päämäärät ja tavoitteet. Kyse on aina asiakkaan ja myyjän välisestä vuorovaikutuksesta. Jos henkilöiden välinen kemia ja asioiden esittämisyyli ovat molemmille sopiva, kommunikointi on vaivatonta ja miellyttävää. (Pekkarinen, Sääski & Vornanen 1997, 26–33).

Myyntityö vaati myyjältä sitkeyttä, sisäistä yrittäjyyttä, tarkkaa pohjatyötä ja kykyä kestää epäonnistumista. Hyvä pohja myyjän työssä onnistumiselle on innostuneisiin, halu ihmisten parissa toimimiseen, kiinnostus itsensä kehittämiseen ja vahva usko myynnin kohteena olevaan tuotteeseen. Myyjän on osattava sopeutua nopeasti erilaisiin tilanteisiin, sillä myyntityössä on harvoin kyse rutiinista. Hänen on oltava kiinnostunut, kiinnostava ja vakuuttava. Myyntityön tavoitteena on kau-

panteon lisäksi asiakassuhteiden säilyttäminen, niiden kehittäminen ja uusien suhteiden luominen. Myyntityö ja myyjän toiminta ovat suorassa yhteydessä yrityksen toiminnan jatkuvuuden edellytyksiin. (Pekkarinen, Sääski & Vornanen 1997, 26–33).

Yritysmyyntin ja kuluttajakaupan välillä ei ole suurta eroa. Molemmissa myyntitilanteissa on kyse henkilöiden välisen myyntiprosessin toteutuksesta. Kuluttajakaupassa myyntitapahtuma on yleensä kahden henkilön välillä, kun taas yritysten välillä sekä myyntiä että ostoa ja siihen liittyvää päätöksentekoa hoitaa yleensä muutaman hengen ryhmä. Myyjän on yritysten välisessä kaupankäynnissä vaikuttava koko ostoryhmään ja luotava perusteluja tuotteen hyväksi kullekin päättäjälle erikseen. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 20.)

Ennen tuotteen tai palvelun myyntiä ja myyntiprosessin aloittamista on myyjän pystyttävä myymään asiakkaalle itsensä ja persoonallisuutensa. Näin toimimalla myyjän ja asiakkaan välinen kommunikointi paranee ja tuotteiden ja palveluiden myynti on helpompaa. Myyjä kertoo asiakkaalle itsestään paljon esiintymisellään, puheellaan ja tavallaan kuunnella tätä. Asiakas tarkastelee alitajuisesti myyjän persoonallisuutta ja suhtautumista asiakkaan intresseihin sekä henkilökemioiden yhteensopivuutta. Asiakasta kiinnostaa myyjän rehellisyys, ystävällisyys, tunteäly, halukkuus palvella, taito kuunnella ja innostuneisuus. Hyvän myyjän ominaisuuksia ovat hyvä itseluottamus, huumorintaju, vapautuneisuus ja sosiaalinen älykkyys. Hyvä myyjä pystyy rakentamaan luottamusta ja hän asennoituu myönteisesti asiakkaiden tilanteisiin ja tapahtumiin. Hän ottaa asiakkaan vakavasti ja huolehtii tästä. Vastavuoroisesti asiakas arvostaa myyjän avuliaisuutta, asiantuntevuutta ja ammattimaisuutta. (Helin 2011, 130; Kokonaho 2011, 21).

Tehokas keino murtaa ennakkoasenteita on hyvä palvelu. Se syntyy hymystä, tervetuloisesta, huumorintajusta, silmiin katsomisesta, rehellisestä käytöksestä, auttamisesta ja asiakkaan arvostamisesta sellaisena kuin hän on. Onnistunut palvelu muistetaan ja siitä kerrotaan eteenpäin. Asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden edellytys on hyvä palvelu. Onnistunut palvelu on hyvää palvelua. Se muistetaan ja siitä kerrotaan muille. Hyvän palvelun kautta erottuu kilpailijoista positiivisesti, vaikka myyjän edustamat tuotteet olisivat samat. Asiakas hyötyy hyvästä palve-

lusta rahaa ja aikaa välttämällä käyttövirheitä. Rehellinen myyjä kertoo liioittelematta totuuden tuotteensa ominaisuuksista, hyödyistä ja toiminnasta. Asiakastilanteeseen olennaisista vaikuttavista haitoista kertominen on myös rehellisyyttä. Rehellisyyttä vaarantamatta myyjä voi korostaa asiakkaan tarpeisiin sopivia etuja. (Helin 2011, 130–131).

Vuorovaikutustaidoilla vaikutamme siihen pitääkö asiakas meistä. Asiakas ostaa mieluummin henkilöltä, josta pitää. Myyjä vaikuttaa ostajaan eli asiakkaaseen jokaisella liikkeellään, eleellään, ilmeellään ja äänensävyllä. Myyjän varmuus ja epävarmuus häntä itseään sekä hänen myymiään tuotteita ja palveluita kohtaan heijastuvat myyjän kehonkielessä ja äänessä. (Kokonaho 2011, 57).

Myyjän sosiaaliset kyvyt näkyvät myötäelämisenä, toisten tilanteen ymmärtämisinä. Sosiaalisuus ilmenee tunteiden ja huolien oikeana tulkitsemisena, erilaisuuksien hyödyntämisenä ja vastakkaisuuksien ratkaisuna. Sosiaaliseen kommunikointiin kuuluvat myös muihin vaikuttaminen suostuttelun ja ideoiden myynnin kautta, innostaminen muutosten käynnistämiseen sekä tiimihengen ja suhteiden luonti. Myyjän ystävällisyys välittyy avoimuuden, välittämisen ja iloisuuden kautta. Asiakkaan on helppo hyväksyä iloinen myyjä, joka pyrkii huomioimaan asiakkaan tilanteen mahdollisimman hyvin. Perusajatuksena on: auta, jotta sinua autetaan. Asiakkaan löytäessä myyjän avulla juuri hänelle sopivan tuotteen saa myyjä vastapalveluna tilauksen. (Helin 2011, 131, 147).

Helin (2011, 136) jättää myyjän vastuulle erittäin paljon varsinaisen myyntityön ulkopuolisia toimenpiteitä. Hänen mukaansa myyjä opastaa ja kannustaa itse itseään hyvään myyntisuoritukseen ja on siten henkilökohtaisesti vastuussa omasta kehityksestään. Helinin tulkinnan mukaisesti myyjän työnä on itse asiassa ratkaista asiakkaan tarve oman yrityksensä tuotteella. Työnsä myyjä suorittaa laatimalla ostajan tarvekartoituksen ja huolehtimalla tämän tyytyväisyydestä. Myyjä on vastuussa ostamisen muodostamisesta helpoksi asiakkaalle: hän saa asiakkaassa aikaan ostohalun. Asiakkaan ostaessa ja organisaatiota työllistävän myyntiprojektin tullessa siten positiiviseen päätökseen myyjä loistaa. (Kokonaho 2011, 22, 49).

Jokaisen myyjän tapa saavuttaa häneltä odotetut tulokset on yksilöllinen. Toiset menestyvät luontaisten kykyjen avulla, kunnes markkinoiden tyyneys vaihtuu myrskyksi eikä vanhoilla taidoilla ole enää käyttöä. Yksinomaan luontaisiin kykyihin tukeutuvat myyjät vaikuttavat täysinoppineilta, mutta hankalissa tilanteissa he kadottavat helposti otteensa. Ne myyjät, joilta luontainen lahjakkuus puuttuu, joutuvat opettelemaan uransa alusta alkaen kommunikointitaitoja. Nämä myyjät myös mukautuvat asiakaskunnan ja asiakkaiden tarpeiden muutoksiin joustavammin. (Helin 2011, 142–143; Kokonaho 2011, 28).

Hyvä myynnin valmennus parantaa taitoja ja lisää itsevarmuutta suoriutua myyntityössä hyvin. Jotta myyjä voi parantaa myyntitaitojaan, tulee hänen tuntea myyntiprosessin eri vaiheet. (Jobber & Lancaster 2006, 246–247.) Broughton (2012) kritisoi Harvardin MB- koulutuksesta puuttuvaa myyntitaidon valmennusta. Sama tilanne on nähtävissä nykyisessä suomalaisessa ammattikorkeakoulutuksessa, jossa Harvardin tapaan keskitytään asiakkuuden ja menetelmien hallintaan sekä menetelmien kehittämiseen. Myös meillä, mikäli opiskelija haluaa konkreettista opastusta myyntitapahtumaan liittyen, hän joutuu etsimään sitä yksityisten yritysten tarjoamien kalliiden kurssien ja koulutusten valikoimista tai erillisten johtamisen ja esimiestaitojen koulutusten osana. Suomessa asiakkaan kohtaamiseen valmentavaa koulutusta on saatavilla liiketalouden perustutkintotasolla erikoiskurssien lisäksi. Toisilta toimialoilta ylempiin tutkintoihin hakeutuvien opetussuunnitelmiin vastaavanlaista koulutusta ei kuitenkaan sisälly. Tilanne on noteerattu osassa ulkomaisia korkeakouluja, ja meillä Suomessa on tarjolla täydennyskoulutusta halukkaille esimerkiksi asiakasprosessien analysointiin ja hyödyntämiseen liittyen. (Broughton 2012; Piercy 2012).

3 TUTKIMUSKONTEKSTI JA – MENETELMÄT

Tässä luvussa tutustutaan opinnäytetyön kohteena olevaan yritykseen HTM Yhtiöt Oy:hyn. Luvussa kuvataan tarkemmin tutkimuksen kohteena oleva yritys, sen toimintaympäristö ja nykytila. Luvun toisessa osassa tuodaan esiin käytetyt tutkimusmenetelmät ja kolmannessa tutkimusaineiston hankinta ja analysointi.

3.1 Tutkimuskontekstina HTM Yhtiöt Oy

Kohdeyrityksenä oleva HTM on metalliteollisuuden yritys, jonka päätoimiala on rakennusterästen tukkukauppa. Lisäksi yrityksellä on terästuotteiden valmistukseen erikoistunut yksikkö, jonka organisaatiossa opinnäytetyön tekijä työskentelee. Työsuhteesta johtuen opinnäytetyön näkökulma on vahvasti HTM:n sisäinen ja opinnäytetyön rajauksen mukaisesti keskittyy yksinomaan myyntihenkilöstön hiljaiseen tietoon. Eläköitymisen lisäksi myös muissa henkilöstöä koskevissa muutostilanteissa henkilöiden mukana uhkaa poistua suuri määrä osaamista. Hiljainen tieto koetaan yrityksessä arvokkaaksi ja sen halutaan säilyvän yrityksen käytössä.

HTM on täysin suomalaisomisteinen perheyritys, jonka pääkonttori sijaitsee Riihimäen kupeessa Ryttylässä. Pääkonttorin lisäksi yrityksellä on tuotannolliset toimitilat Lahdessa ja Liedossa sekä toimisto Ilmajoella. Yritys työllistää yhteensä 35 toimihenkilöä ja 66 tuotannon työntekijää. Lisäksi yrityksen palveluksessa on tilauskannasta riippuen 30 - 40 nk. vuokratyömiestä. Alihankkijoiden palveluksessa olevaa henkilöstöä työskentelee yrityksen toimipisteissä päivittäin viidestä kymmeneen henkilöä.

Yrityksen päätoimiala on metallituotteiden tukkukauppa. Lisäksi yritys toimittaa erilaisia rakennusteräksiä ja mm. betonipaaluja asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Lisäksi yrityksellä on erillinen ruostumattomaan teräkseen keskittynyt toimipiste, jonka erityisosaaminen kohdistuu säiliöiden valmistukseen. Kokonaisuutena yrityksen toiminta on teknologiateollisuuteen liittyvää, ja siten koko toimintaan vaikuttavat vahvasti maailman markkinatilanteen muutokset. Esimerkiksi vuosien

2008 - 2009 taantuma on vaikuttanut HTM:ään ja sen konsernirakenteeseen suuresti. Esimerkkinä tästä on ruostumattoman teräksen yksikkö, jolla oli aikaisemmin yhden sijasta kolme toimipistettä. Lisäksi ruostumattoman teräksen yksikkö HTM Stainless oli 30.12.2010 asti itsenäinen, oman y-tunnuksen alla toiminut tytäryhtiö.

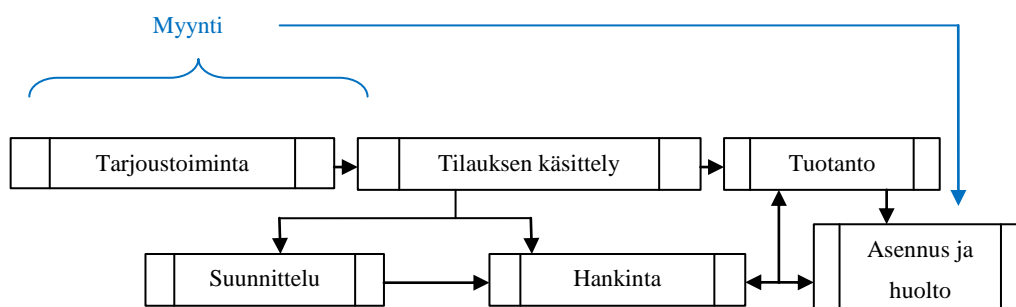
Yleisesti alan kehitykseen rinnastaen voidaan todeta, että taantuman vaikutukset alkoivat näkyä aluksi ulkomailta tulevien tilausten jyrkkänä vähenemisenä. EU:n tasolla tapahtuneella hiljenemisellä ei ollut välitöntä tulosvaikutusta kotimaan konepajateollisuuden toimiessa vielä 2008 lähes normaalilla käyttöasteella. Kotimaan tilauskannan vähentyessä vaikutus näkyi erittäin rajuna, ja keväällä 2009 kaikissa HTM-yhtiöiden toimipisteissä ja tytäryhtiöissä aloitettiin koko henkilöstöä koskevat yt-neuvottelut ja lomautukset, jotka ovat jatkuneet kausittaisina siitä lähtien.

Juuri ennen taantumaa konsernin toimesta käynnistettiin kaikkia konserniin kuuluvia yhtiöitä koskevat vision, mission ja strategian laatiminen. Taantuman vaikutuksesta näitä ei pystytty kunnolla jalkauttamaan, ja ne ehdittiin esitellä koko henkilöstölle vain yhdessä laajemmassa tilaisuudessa. Vuoden 2011 alussa tilanne oli henkilöstön näkökulmasta edelleen samalla tasolla toiminnan ja johtamisen ollessa keskittynyt enemmän päivittäiseen selviytymiseen pitkäkestoisen tulevaisuuden suunnittelun sijasta.

Organisaatiokulttuurisesti yrityksessä ei varsinaista HR-yksikköä ole. Henkilöstöön liittyvistä asioista vastaa henkilöstöpäällikkö, jonka päätoimena on palkanlaskenta. Yrityksessä käytetään henkilöstön ja osaamisen hallintaan ainoastaan palkanlaskentaohjelmaa. Siten mitään seurantaan henkilöstön osaamisesta tai kehitystarpeista ei ole. Yrityksessä on suunnitteilla aloittaa kehityskeskustelujen käyttöönotto; tarkempi aikataulu on kuitenkin määrittelemättä. Tieto kehityskeskustelujen käyttöönotosta perustuu toimihenkilöille tarkasteltavaksi lähettyyn HTM Yhtiöt Oy:n päihdeohjelmassa olleeseen mainintaan kehityskeskusteluiden tekemisestä.

Kehityskeskustelun tyyppistä ajatusten vaihtoa on yrityksessä ollut tapana tehdä vain kerran työsuhteen aikana - koeajan päättyessä. Samassa yhteydessä työntekijä ja esimies ovat keskustelleet työsuhteen jatkosta myös muilta osin. Tämän jälkeen työsuhdetta koskevat esimiehes - alaiskeskustelut ovat tapahtuneet lähinnä työntekijän aloitteen pohjalta.

Prosessien kuvaamiseen liittyen yrityksen ruostumattoman teräksen yksikössä laadittiin 2009 alihankintana laatukäsikirja. Käsikirja painottui tuotannon toimintojen kartoittamiseen ja tuotteiden laadunvalvontaan. Käsikirjan mukainen pääkaavio kuvaa perinteistä teollista projektituotantoa hyvin. Kuviossa 7 on pääkaavioon lisätty näkyviin myynnin kosketuspinnat.



Kuvio 7. Myynnin toimintojen sijoittuminen suhteessa tuotannon pääkaavioon (Ruostumattoman teräksen yksikkö, laatukäsikirja 2009.)

Kuvion 7 mukaisesti myynti on mukana käytännössä kaikissa pääkaaviossa esitetyistä vaiheista. Pääpainotus myynnin osalta sijoittuu luonnollisesti tarjoustoimintaan, tilausten käsittelyyn sekä asennuksen ja huollon yhteydessä tapahtuviin asiakaskontakteihin ja jälkimyyntiin. Koska myynnillä on parhain tieto asiakkaan toiveista, on myyntihenkilöstö käytännössä mukana kaikissa valmistusprosessin vaiheissa. Myynti välittää asiakkaan toiveet paitsi tuotantoon myös suunnitteluun ja materiaalivalintojen osalta hankintaan.

Valmistusprosessin aikana on mahdollista, että asiakas on yhteydessä myyjään, mikäli alkuperäiseen tilaukseen tulee muutostarpeita. Myös tuotannon puolelta voidaan olla vuorovaikutuksessa joko suunnitteluun tai suoraan myyntiin. Näin tapahtuu erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa asiakkaan esittämiä vaatimuksia

tuotteelle ei pystytä toteuttamaan ilman suuria lisäkustannuksia. Myyjien tehtävänä on tällöin neuvotella yhdessä asiakkaan kanssa edullisin ja käytännöllisin ratkaisu tilanteeseen.

3.1.1 Myynnin ja organisaation toimintakulttuuri ja osaamisen hallinta HTM:ssä

Itseohjautuvuuteen kannustavasta organisaatorakenteesta huolimatta HTM:n yrityskulttuurissa on vakiintunut johtamistyyliksi pääpainotukseltaan ylhäältä alas ohjautuva tyyli. Omatoimisuuteen kannustetaan, ahkeruudesta annetaan kiitosta ja samanaikaisesti ylhäältä kerrotaan työtehtävien siirroista ilman, että henkilöstöllä olisi ollut mahdollisuutta vaikuttaa päätöksiin tai muuten ilmaista omia ehdotuksiaan. Esimies- ja alaistaitojen kehittämisen rinnalla käytävä laajempi dialogi työn rakenteesta on siten osittain puutteellinen.

Hankalaksi tilanteen tekee organisaatiokulttuuri, jossa työntekijät odottavat esimieheltä vuorovaikutteista johtamisotetta ja samanaikaisesti johdon esittämät ehdotukset ja suorat toimintaohjeet sivuutetaan vanhempien työntekijöiden toimesta ilman kommentteja. Johdon esittämien uusien ohjeiden ja toiminnan tavoitteiden esittämisen jälkeen työskentely jatkuu samanlaisena kuin aikaisemmin. Todellinen muutos jää siten toteutumatta. Käytännössä muutosvastaisuus organisaatiossa ilmenee hiljaisena vastarintana ja "näin on tehty ennenkin ja näin toimiminen on riittänyt" asenteena. Saatuja ohjeita ei siis kyseenalaisteta, ainakaan ääneen lausumalla. Muutokset toimintatavoissa voivat tapahtua äärimmillään vasta muutosvastaisen henkilöstönosan vaihtamisella sekä työnkuvien ja vastualueiden selkiyttämällä.

Vaikka johdon ja esimiesten taholta pitäisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota työnkuvien läpikäyntiin, on nykyisessä toimintamallissa myös hyviä puolia. Työtehtävien rajausten puuttuminen sallii työntekijän toimia joustavasti ja määrätä itse laajasta osasta omaa työtään. Vapauden myötä vaikutusmahdollisuudet oman työn suorittamiseen ja motivaatio paranevat. Organisaation yksilöiden oma vastuu töiden delegoinnista ja delegoimattomuudesta kasvaa. Samalla rajat oman työn ja

muiden organisaatioissa toimivien taholta tulevien vaatimusten toteuttamisen osalta hälvenevät ja yksilö on pakotettu toimimaan luovasti selviytyäkseen eteen tulevista tilanteista.

HTM:n organisaatioissa kannustetaan pyytämään apua kollegoilta, mutta erityisesti nuoremmilla työyhteisön jäsenillä tämän pitäisi pohjautua selkeisiin tehtävärajauksiin. Nuorilla on kokeneempien työtovereiden esimerkin kannustamina taipumusta haalia itselleen liikaa töitä, koska he kokevat ahkeruuden olevan itseisarvo. Liian kiireen takia realistiselle tehtäväkokonaisuuksien tarkastelulle ja reflektoinnille ei jää aikaa. Vaarana onkin, että osasta työtehtäviä muodostuu tarpeettomia "resurssisyöppöjä".

Koska nykyinen käytössä oleva organisaatiomalli korostaa itseohjautuvuutta ja tukeutuu vahvasti henkilöstön osaamiseen ja omatoimisuuteen, johdon taholta tarvittavat toimenpiteet jäävät tavoitteiden määrittelyyn ja seurantaan. Myyjille annettu suullinen ohjeistus "yrittäkää nyt saada kauppoja" on osoittautunut riittämättömäksi tulosten saavuttamista ajatellen. Tiedon jakamisen ja työntekijöiden motivoitumisen kannalta johdon esimerkki, organisaation rakenne ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat osaamisen ja tietämyksen hallintaan. (Virtainlahti 2009, 206.) HTM:n osalta erityistä kehittämistä vaatii varsinkin myyntityötä koskeva selkeä tavoitteiden määrittely.

Työyhteisössä eri nimikkeiden ja "tittleiden" takaa ei löydy selkeitä, erikseen määriteltyjä työtehtäviä. Vaikka tämä voidaan kokea malliesimerkkinä joustavasta ja itseohjautuvasta organisaatiosta, on yrityksessä käytännön tasolla havaittavissa työtehtävien päällekkäisyyksiä. Esimerkiksi ruostumattoman teräksen yksikössä myyntihenkilöstö suorittaa varsinaisen myynnin ohella tietyltä osin tuotannon työnohjausta, komponenttistöjä ja projektisuunnittelua. Samanaikaisesti työnohjaukseen nimetty henkilö suorittaa toimensa mukaisten työnohjausten ja työnsuunnittelun lisäksi käynnissä oleviin ja aloitusta odottaviin projekteihin liittyviä ostos- osien varastohankintoja. Tuotantopäällikkönä toimivan henkilön päivittäisiin tehtäviin kuuluu paitsi laadunvalvonta myös päivittäinen työnjohtotasoinen tuotannon työnvalvonta ja työnohjaus. Lisäksi hän vastaa tuotannossa käytettävien kemikaalien hankinnoista. Tiedossa on tapauksia, joissa yksittäistä tuotannon

työntekijää ohjeistaa saman projektin osalta tiiminvetäjä, myyjä, työnohjaaja ja tuotantopäällikkö, joskus lähes samanaikaisesti.

Ilman yksilötasolla määriteltyjä työnkuvia ja tehtäväsivältöjä tavoitteiden saavuttamiselle ja tuottavuuden parantamiselle jää tuskin lainkaan mahdollisuuksia. Tämä johtaa helposti tilanteisiin, joissa jotakin tuotannon läpimenon kannalta tärkeää tehtävää ei suoriteta kukaan. Epäselvät ja puuttuvat tehtävienkuvaukset lisäävät työntekijöiden kokemaa stressiä ja johtavat lisääntyneeseen tarpeeseen tehdä ylitöitä. Vakavimmassa tilanteessa tehtävien päällekkäisyydestä aiheutuu suoraa taloudellista tappiota ylityökustannusten lisäksi jos esimerkiksi projektissa tarvittavia osia joudutaan hankkimaan kiireestä johtuen kalliimmalla hinnalla kuin normaalitilanteessa. On myös mahdollista, että henkilöiden omat resurssit eivät enää riitäkään, jolloin tehtäviä delegoidaan herkästi sellaiselle henkilölle, jolla näyttäisi olevan juuri sillä hetkellä resursseja. Yleensä tehtävien delegointi tapahtuu juuri tällä periaatteella kykenevimmän henkilön sijasta.

Koska tehtävienkuvaukset puuttuvat, tavoitteita ei ole määritetty eikä niitä mitata, mahdollisuudet oman työn ja tuottavuuden parantamiseen jäävät vähäisiksi. Kun tehtävien sisältö kulkee yksistään nimiketasolla, tehtävien rajausta on todellisuudessa mahdotonta. Esimerkkinä voidaan edelleen pitää ruostumattoman teräksen yksikköä, jossa työskentelee yksi toimistosihiteeri. Saman toimipisteen muilla organisaation jäsenillä on kullakin oma käsityksensä siitä, mitä toimistosihiteerin tehtäviin kuuluu. Esimiehen ja työtovereiden taholta suhtautuminen vaikuttaisi olevan se, että kaikki mitä kukaan muu ei tee, sen hoitaa sihteeri. Sihteerinä toimivalta henkilöllä saattaa samanaikaisesti olla vain vähän vaikutusmahdollisuuksia töiden tekemisen järjestämiseen, ja hän joutuu keskeyttämään omat käynnissä olevat tehtävänsä kyetäkseen suorittamaan muiden delegoimat työt. Siten puutteellisista aikaresursseista johtuva kiire ja stressi siirtyvät organisaatiossa eteenpäin sille, joka ei voi jakaa tehtäviä enää eteenpäin. Tilanne on sama kaikilla organisaation tasoilla delegoitavasta tehtävästä riippuen, eikä siten koske pelkästään toimistosihiteeriä.

Yksittäisen työntekijän näkökulmasta nopein tapa saavuttaa konkreettisia tavoitteita olisi laatia listaus työpäivän aikana vastaan tulevista tehtävistä sekä viikko ja

kuukausitasolla toistuvista tehtävistä. Organisaatiosta ja tehtävästä riippumatta tietyt raportit ja selvitykset on laadittava määräajoin. Olisikin hyvä nostaa esimerkiksi kaikki tehtävät raportit esiin ja käydä läpi, mitä niistä todella tarvitaan ja hyödynnetään tuotannon tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla tarkentuisi kaikkien työntekijöiden osalta se, miten paljon tehtävien päällekkäisyyttä todella ilmenee, jolloin järkeistämällä ja keskittämällä tehtäviä yhdelle tai kahdelle henkilölle vapautettaisiin resursseja tehokkaampaan toimintaan. Tavoitteena tehtävien selkiyttämiseksi on tehokkuuden lisäys ja organisaation kehittämisen mahdollistaminen, joka toisi mukanaan taloudellista etua yritykselle organisaation kilpailukyvyn parantuessa.

Havainnoinnin perusteella vallalla on ennen kaikkea asenne, jonka mukaan asioista ääneen puhuminen saa muut organisaation toimijat suhtautumaan joko esittelyihin ideoihin, tai esittäjään henkilönä, negatiivisesti. Saatetaan pelätä aktiivisten näkökantojen esille tuojan saavan valittajan ja hankalan työtoverin maineen. Johdon antaman esimerkin mukaan esitettävälle kehitysehdotuksille pitäisi olla mieluiten taloudelliset perusteet. Nykytilanteessa yksilöiden oma vastuu korostuu myös siinä, miten paljon apua pyydetään.

Myyntityö yleisellä tasolla on nykyisin yhä enemmän palvelu ja tietotyötä. Näin ollen kehittämismenetelmän valinnassa korostuu yksilötason tarkastelu. Tarkastelu voidaan aloittaa siitä näkemyksestä, joka henkilöllä itsellään omasta työstään on. (Käpylä 2008, 79). Tätä tukee myös Alasoinin ajatus, jonka mukaan työntekijöiltä edellytetään kykyä itseorganisointiin, joustavuuteen ja innovatiivisuuteen (Alasoini 2012). Kehittämismenetelmää harkittaessa esimerkiksi kehityskeskustelut on yrityksessä mahdollista keskittää koskemaan vain yhtä osaa organisaatiosta koko henkilöstön sijasta. Tavallaan vastaavaa eriytynyttä tutkimusta HTM:ssä on jo tehty kohdistamalla vuosittaiset työtyytyväisyystutkimukset koskemaan yksinomaan tuotannontyöntekijöitä.

3.2 Tutkimusaineiston hankinta, analysointi ja käytetyt menetelmät

Tutkimuksessa ja tietojen keruussa kiinnitettiin huomiota kirjattavien tietojen eheyteen ja todelliseen käytännön tarpeeseen. Perusteena tälle lähestymistavalle oli hiljaisen tiedon rakentuminen yksilöiden kokemusten ympärille sekä havainnoinnin suuri merkitys. Tutkimuksen avulla pyrittiin eriyttämään aineistosta myyntityön kannalta tärkeä hiljainen tieto. Tutkimuksesta rajattiin pois henkilökohtaisista suhteista esiin nousevat yksityiselämään liittyvät tiedot.

Myyjien tehtävien kartoittamiseen käytettiin sovellettuja osaamisen johtamisen työkaluja. Varsinainen tiedonkeruu ja tutkimus toteutettiin sähköpostikyselyjen avulla. Sähköpostien vastaanottajina ja siten tutkimuksen kohteena olivat opinnäytetyön rajauksen mukaisesti HTM:ssä myyntityötä suorittavat henkilöt. Syynä tutkimuksen toteuttamiseen sähköpostin välityksellä oli myyjien pieni lukumäärä, fyysinen sijoittuminen useille eri paikkakunnille sekä vuosilomien vaikutus myyjien tavoitettavuuteen. Opinnäytetyön tekijän asemasta johtuen yhtenä tiedonkeruun menetelmänä toimi havainnointi. Työskentely yrityksessä ja päivittäinen yhteistyö ruostumattoman teräksen yksikössä toimivien myyjien kanssa mahdollisti havaintojen tekemisen osana varsinaisten työtehtävien hoitoa.

Opinnäytetyön tietojen keruu aloitettiin lähettämällä myyjille ensin tutkimustiedote, jossa tiivistetysti kerrottiin, että myynnin hiljaiseen tietoon keskittyvä opinnäytetyö on tekeillä. Lisäksi kerrottiin, mitä opinnäytetyöllä halutaan saavuttaa ja mitä hyötyä työstä arvioidaan organisaatiolle olevan. Seuraavana vaiheena oli tiedonkeruutaulukon lähettäminen täytettäväksi myyjille ja heidän sijaisilleen. Viestin liitteenä vastaanottajille toimitettiin myös aiemmin lähetetty tutkimustiedote uudestaan. Perusteena tiedotteen lähettämiseksi kahdesti oli tarjota vastaanottajille mahdollisimman paljon tietoa opinnäytetyöhön liittyen ja siten madaltaa mahdollisia tiedonjakamisen esteitä. Lisäksi vastaanottajille tarjottiin mahdollisuus ottaa yhteyttä opinnäytetyön tekijään, mikäli he kokivat tarvetta lisätietojen saamiselle.

Tietojen keruun alkuvaiheessa pyrittiin selvittämään, mitä myyjät tosiasiallisesti tekivät. Tätä tarkoitusta varten laadittiin tiedonkeruutaulukko. Ensimmäisen vai-

heen tiedonkeruutaulukko on liitteenä 1. Tiedonkeruutaulukko toimi opinnäytetyössä välineenä, johon koottiin sellaiset tehtäväalueet, joita myyntityön suorittamiseksi nimenomaan HTM:ssä käytetään. Käytännössä siis myyjien osaamista mallinnettiin, jotta muut voivat hyödyntää heidän tietojaan oman osaamisensa kehittämässä. (Virtainlahti 2009, 95.)

Tiedonkeruutaulukon laatiminen aloitettiin määrittämällä sen laadinnan tarkoitus, joka tässä opinnäytetyössä oli myyjien työtehtävien sisältämän hiljaisen tiedon selvittäminen ja keräys. Jotta tiedonkeruutaulukon kattavuus saatiin varmistettua, oli tarpeen sisällyttää kohderyhmään varsinaista myyntityötä tekevien lisäksi heidän sijaisinaan toimivat henkilöt. Tiedonkeruutaulukon laadinta oli merkittävä vaihe, koska karttaa voidaan sellaisenaan käyttää apuna osaamisen kehittämässä, arvioinnissa ja seurannassa. (Hätönen 2011, 18–19.) Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruutaulukon avulla oli tarkoitus selvittää, mitä osa-alueita myyntityöhön sisältyy sekä mitä hiljaista tietoa myyjät kussakin osa-alueessa käyttävät.

Tiedonkeruutaulukon täyttö siirrettiin myyjien itsensä tehtäväksi lähettämällä heille ja heidän sijaisilleen sähköposti, jonka liitteenä kyseinen taulukko oli. Ohjeistuksena myyjille annettiin täyttää taulukon ruutuihin kaikki tehtäväkokonaisuudet ja niihin liittyvät osatehtävät, joita he päivittäisessä myyntityössään suorittavat. Malliksi taulukon ruudukoihin täytettiin yleisiin työelämävalmiuksiin ja henkilökohtaisiin taitoihin liittyvät kokonaisuudet. Lisäksi taulukon mukana toimitettiin vastaanottajille yksinkertainen esimerkki täytön taustalla vaikuttavasta ajatuksesta. Taulukon tarkoituksena oli saada myyjät lähettämään täytetyt taulukot opinnäytetyön laatijalle. Täytettyjen taulukoiden pohjalta koottiin varsinainen myyjien tehtävät sisältävä taulukko. Kun tehtävien sisällöt oli saatu kartoitettua, laadittiin tietojen pohjalta Internet-kysely, joka oli keskittynyt hiljaisen tiedon keruuseen.

Taulukon käytön ja myyjien itse suorittaman mallintamisen ohella hiljaisen tiedon keräyksessä käytettiin havainnointia. Havainnoinnissa tutkija ottaa osaa tutkittavien toimintaan näiden omilla ehdoilla. (Hirsjärvi et.al. 2009, 216). Tämän opinnäytetyön tekijän työsuhteesta johtuen havainnointi toimi luontevasti yhtenä tiedonkeruumenetelmänä. Havaintojen luotettavuutta edistävänä tekijänä oli yhteistyö

ruostumattoman teräksen yksikössä toimivien myyjien kanssa osana päivittäisten työtehtävien hoitoa.

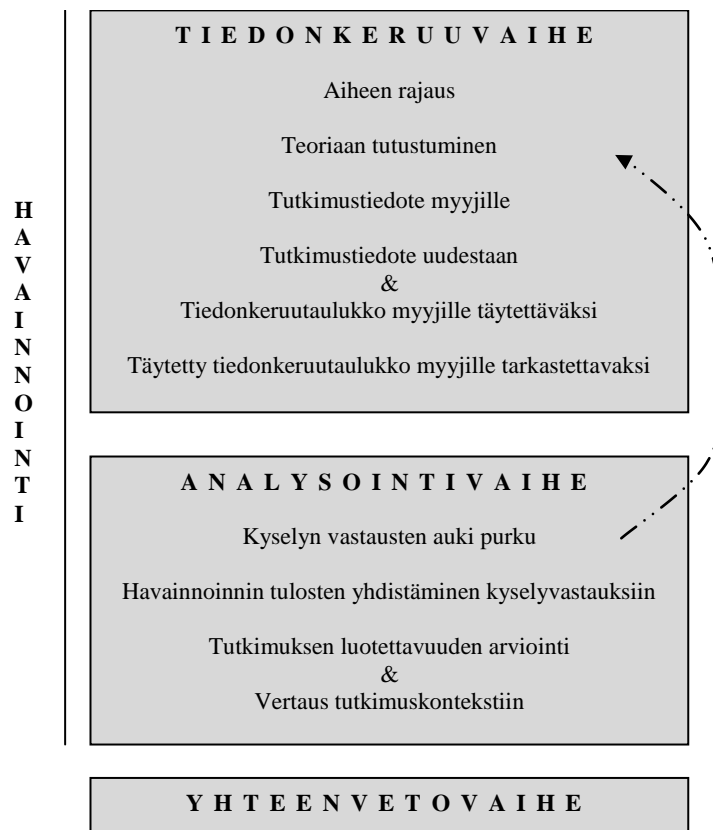
Organisatorisesti tutkimuksen tekijän asema sijoittui hallintoon myyjien sijoituksessa myyntiorganisaatioon. Asemien eroavaisuutta lisäsivät koulutusohjasta ja iästä johtuvat erot. Toisaalta yhteinen esimies ja päivittäinen kanssakäyminen työyhteisössä vaikuttivat tietojen keruuseen myönteisesti. Pitkä yhteistyö henkilöiden välillä ja esimies-alaisasetelman puuttuminen madalsivat kynnystä tietojen luovuttamiselle, koska tutkimuksen tekijää ei koettu uhkana. Tutkimuksen tekijän asema mahdollisti myös huomioiden tekemisen osana päivittäisten tehtävien hoitoa ilman, että muiden työnteon seuraamista koettiin negatiivisena.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa kartoitettiin HTM:n myynnin hiljaista tietoa kaksiosaisen sähköpostikyselyn kautta. Sähköpostien lisäksi käytettiin Internet-pohjaista kyselylomaketta varsinaiseen hiljaisen tiedon keruuseen syventämään kyselyssä saatuja tietoja. Menetelmät valittiin, koska myyntihenkilöstöt sijaitsevat eri toimipisteissä ja työn luonteesta johtuen he ovat hankalasti tavoitettavissa henkilökohtaista haastattelua varten. Sähköpostikyselyt antavat myyjille mahdollisuuden vastata kysymyksiin heille parhaiten sopivana ajankohtana. Kynnys vastaamatta jättämiselle oli matala johtuen tutkimuksen yritysokohtaisesta luonteesta.

Lincoln ja Cuba (1985) sekä Mann ja Stewart (2000) korostavat sähköpostin ja Internet-kyselyn käyttöä laadullisen tutkimuksen välineenä, koska se mahdollistaa keskustelunomaisen suhteen tutkijan ja kohderyhmän välillä. Siten tiedonkeruu säilyy luonnollisena riippumatta siitä, onko tutkija henkilökohtaisesti läsnä tiedonkeruutilanteessa vai ei. (James & Busher 2009, 21). Jotta tutkijan vaikutus jäisi mahdollisimman vähäiseksi, sekä sähköpostitse toimitettava tiedonkeruutaulukko että Internet-kyselylomake laaditaan sellaiseen muotoon, ettei niiden täyttö edellytä samanaikaista kanssakäymistä tutkijan kanssa. Varsinainen kysely toteutettiin Internet-kyselynä, joka tehtiin käyttämällä Google Drive -työkaluista löytyvää valmista, kyselyn laatimiseen tarkoitettua työkalua. Tiedonkeruutaulukko löytyy liitteenä 1 siinä muodossa, kun se ensimmäistä kertaa myyjille täytettäväksi lähetettiin. Internet-kysely löytyy liitteenä 4.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus sekä niiden pohjalta saadut tulokset. Tutkimuksen toteutus koostui kolmesta tiedonkeruun vaiheesta sekä koko tutkimuksen ajan tapahtuneesta havainnoinnista. Seuraavassa kuviossa on esitetty tutkimuksen toteuttamisen vaiheet.



Kuvio 8. Tutkimuksen toteuttamisen vaiheet

Tutkimuksen toteuttamisen vaiheita on kuvattu tarkemmin tämän luvun alaluvuissa. Kuvio 8 on nähtävissä, miten tässä opinnäytetyössä havainnointi seurasi tutkimuksen toteutusta sekä tiedonkeruun että analysointivaiheissa. Kuvioon piirretty nuoli kuvaa kyselyn vastausten analysointivaiheessa nousutta tarvetta teorian laajentamiselle. Luonnollinen päätös tutkimuksen toteuttamisvaiheiden osalta on yhteenvedovaihe, joka näkyy kuviossa 8 alimmaisena.

4.1 Myynnin tehtäväkokonaisuuksien kartoitus

Tutkimuksen toteuttamista varten ensimmäinen vaihe oli tiedonkeruu. Se koostui aiheen rajauksesta, teoriaan tutustumisesta ja varsinaisesta tutkimuksellisesta tiedonkeruusta. Ensimmäinen tutkimuksellisen tiedonkeruun vaihe oli kartoittaa myyjien itsensä toimesta, mitä toimenpiteitä he tosiasiallisesti case-yrityksessä työssään tekevät. Tätä varten luotiin tiedonkeruutaulukko, johon myyjien oli tarkoitus kirjata, mitä toimenpiteitä he työssään tekevät. Tämän jälkeen tiedot koottaisiin yhteen taulukoon, josta oli tarkoitus muodostua kaikki myyjät kattava tehtäväkokonaisuuksien kartoitus.

Tehtäväkokonaisuuksien kartoittamisen jälkeen seuraava vaihe oli selvittää, mitä hiljaista tietoa kussakin työtehtävän vaiheessa käytettiin. Tämä toteutettiin laatimalla taulukon tietojen pohjalta Internet-kysely, jonka kysymykset ja osa-alueet muodostettiin nimenomaan hiljaisen tiedon keräystä ajatellen. Lisäksi tässä toisessa vaiheessa kartoitettiin myyjien omaa mielipidettä siitä, mikä merkitys hiljaisella tiedolla kunkin tehtävän tai sen osa-alueen menestyksekkäällä suorittamisella on sekä mistä heidän käyttämänsä tieto on peräisin. Pyrkimyksenä oli selvittää, millaiseksi hiljaisen tiedon osuus koettiin myyjien itsensä toimesta, sekä kartoittaa sitä, miten suuren osuuden tehtävien hoidosta myyjä voi oppia kirjoista tai koulun penkiltä ja millainen osuus hiljaisesta tiedosta syntyy henkilökohtaisten kokemusten ja rutinoitumisen kautta.

Ensimmäinen yhteydenotto HTM Yhtiöiden myyntihenkilöstöön tapahtui lähettämällä sähköpostitiedote myyntityön parissa toimiville toimihenkilöille. Lähetetty sähköposti on liitteenä 1. Tiedotteen lähettämisen tarkoituksena oli kertoa tutkimuksen kohteena oleville myyjille opinnäytetyön tekemisestä, tavoitteista ja aikataulusta. Lisäksi sähköpostissa annettiin vastaanottajille mahdollisuus esittää etukäteen kysymyksiä opinnäytetyön tekijälle tutkintoon, ammattikorkeakouluopiskeluun ja opinnäytteen suorittamiseen liittyen. Ensimmäiseen sähköpostiin saapui muutama kannustava palauteviesti myyjiltä.

Ensimmäisen tiedonkeruutaulukon sisältävän sähköpostin mukana tietojen keruun kohteena olleille vastaanottajille lähetettiin uudelleen alkuperäinen tutkimustiedo-

te. Aikaa taulukon täyttämiseksi annettiin opinnäytetyön tekijän omasta lomasta johtuen kolme (3) viikkoa. Ensimmäisen viestin positiivisesta vastaanotosta huolimatta varsinaista tietojenkeruutaulukkoa ei palautettu määräajan päättymiseen mennessä yhdenkään vastaanottajan toimesta. Taulukon täyttöön liittyen ei esitetty minkäänlaisia kommentteja edes samassa yksikössä työskentelevien myyjien toimesta. Myyjien tehtävien kartoittamiseen käytetty tiedonkeruutaulukko on liitteenä 2.

Taulukon palauttamattomuuden takia myyjien tehtäväkokonaisuudet täytettiin opinnäytetyön laatijan toimesta, käyttäen pohjana yleisiä myyntityön vaiheita luvun 2.4 myyntiprosessin kuvauksen mukaisesti. Myös opinnäytetyön tekijän koko aiemman työhistorian sekä työsuhteen aikana kertyneiden havaintojen valossa oli mahdollista laatia summittainen listaus niistä toimenpiteistä, joita myyjät työssään suorittavat. Siten myös jo ennalta tiedossa olleita, lähinnä ruostumattoman teräksen yksikössä käytössä olevia asiakkuuksienhallinnan ja asiakaskontaktien hankinnan välineitä, listattiin mukaan tehtäväkokonaisuuksiin. Näin aiempien havaintojen perusteella teoriaan pohjautuen saatiin luotua myyjien tehtävillä varustettu taulukko (liite 3), joka lähetettiin uuden sähköpostin mukana myyjille tarkastusta ja kommentointia varten. Tarkoituksena uudelle kommentoinnin mahdollistamiselle oli opinnäytetyön laatijan omien, mahdollisesti virheellisten taulukkoon kirjaamien tehtävien ja toimenpiteiden karsiminen tehtävänkuvauksista. Samalla myyjille itselleen tarjottiin tilaisuus lisätä taulukosta mahdollisesti puuttuvia työtehtäviä näkyviin.

Aikaa täytetyn tiedonkeruutaulukon sisältämien tietojen ja myyjien tehtävänkokonaisuuksien kommentoinnille annettiin kaksi viikkoa.

Käytännössä vastausajaksi myyjille jätettiin viisi viikkoa, vaikka pidennyksestä ei myyjä erikseen informoitu. Varsinaisen vastausajan puitteissa ainuttakaan kommenttia taulukkoon ei saapunut, ja tilanne säilyi samana koko viiden viikon vastausajan loppuun asti.

Koska myyjien tehtäväkokonaisuuksien kartoitus jäi toteutumatta, purettiin opinnäytetyön laatijan toimesta laadittu, tehtäväkokonaisuudet sisältävä taulukko Internet-kyselyn pohjaksi lähes sellaisenaan. Tehtäväkokonaisuuksien luetellessa

lähinnä laajoja kokonaisuuksia ja toimenpiteitä, Internet-kyselyn kysymykset oli laadittu erityisesti hiljaisen tiedon keruuta ja sen käytön selvittämistä silmälläpitäen. Siten Internet-kyselyn puitteissa ei enää tiedusteltu myyjien mielipiteitä varsinaisten tehtäväkokonaisuuksien sisältöön. Kyselyn loppuun oli varattu tilaa mahdollisia kommentteja varten. Kommentoinnille varatun tilan ohjeistuksessa pyydettiin mainitsemaan, mikäli jokin osa-alue oli vastaajien mielestä jäänyt kyselystä puuttumaan.

Kyselyn rinnalla opinnäytetyön laatija havainnoi omassa yksikössään myyjien työskentelyä. Tehdyt havainnot ulottuivat laajuudeltaan yli tässä opinnäytetyössä tavoitteena olleen hiljaisen tiedon kartoituksen. Kyselyn vastausten osalta niiden analysoinnissa on osaltaan huomioitu kulloinkin käsittelyssä olevan osion vastausten pohjalta nousseet havainnot. Koska kyselyn kysymykset oli laadittu tutkimuksen tekijän omien havainnointien pohjalta, on luotettavuuden varmistamiseksi ensin kartoitettava, mihin havaintoihin kukin kyselyn osa-alue perustui.

4.2 Tiedonkeruutaulukon ja Internet-kyselyn taustalla vaikuttaneet havainnot

Tutkimuksen taustalla vaikutti HTM:n tilanne, jossa hiljaista tietoa ei ollut aikaisemmin koottu näkyvään muotoon. Tutkijan oma asema yrityksessä mahdollisti myyntihenkilöstön työvaiheiden ja hiljaisen tietämyksen havainnoinnin. Tämä kuitenkin johti samalla siihen, että tutkijan ennakoasenteet ja mielipiteet vaikuttivat vahvasti odotuksiin siitä, millaista hiljaista tietämystä tutkimuksella voitaisiin saavuttaa.

Tiedonkartoituslomakkeen tehtäväkokonaisuuksien mukaisesti havainnot voidaan kerätä kuusikohtaiseen taulukkoon 1 seuraavasti:

Tehtäväkokonaisuus	Havainnot
Asiakashankinta	Aktiivista uusasiakashankintaa suoritetaan vain harvoin. Lähinnä yrityksen messuosastolla vierailleiden yhteystietoja kerätään talteen mahdollista myöhemmin tapahtuvaa yhteydenottoa varten. Yleensä yhtey-

	<p>denotto jää tapahtumatta, ellei asiakas itse sitä tee. Henkilökohtaiset aikaisemmat suhteet ovat määräävässä asemassa asiakashankinnassa; sen sijaan yrityksen vanhoja asiakkaita, joiden aktiivisuus on hiipunut, ei aktivoida myyjien toimesta.</p>
Tarjoukset	<p>Puhelimitse vastaanotetaan ja annetaan paljon tarjouksia, sen sijaan aikaisempia ohimenneitä tarjouksia ei hyödynnyttä. Samoin myyjät eivät tarkastele Internetin kautta saatavilla olevaa tietoa julkisessa haussa olevista rakennus- tms. urakoista, vaan tehtävän hoitavat toimistosihteerit.</p>
Myynti	<p>Oma tuotanto tunnetaan hyvin: viikoittain järjestetään palaveri, jossa sekä myynti että tuotannon edustaja käyvät läpi sitä mikä on yrityksen tuotannon tämänhetkinen tilanne. Oman yrityksen kapasiteetti ja tuotantoresurssit tunnetaan siten erinomaisesti. Sopimuksia laadittaessa toimitusehtolauseke poikkeaa yleensä jonkin verran riippuen siitä, onko kyseessä ulko- vai kotimaan toimitus. Riskien siirtymisen tiedostamisella voi olla suuri taloudellinen merkitys. Kilpailijat ja näiden asiakkaat tiedetään, mutta tästä huolimatta kilpailijoiden asiakkaiden ei koeta olevan potentiaalisia asiakkaita yritykselle</p>
Jälkimarkkinointi	<p>Varsinaista jälkimarkkinointia ei ole, lisämyyntiä tapahtuu jonkin verran kesken sopimuksen toimituksen. Takuukorjausten osalta pyritään toimimaan mahdollisimman nopeasti, tosin painotus takuuajaisen reklamoinnin alkuvaiheessa tuntuu keskittyvän syyllisten etsintään. Alihankkijoita ja tavarantoimittajia ei juurikaan hyödynnetä myynti- ja markkinointikanavana.</p>
Yleiset työelämävalmiudet	<p>Yhteinen nimittäjä kaikille myyjille on, että he ovat erittäin sosiaalisia ja yleensä puheliaita. Toisinaan</p>

	<p>varsinaisesta asiasta saatetaan harhautua hyvin kauas myyntineuvottelua käytäessä. Harhautumisen todennäköisyyteen vaikuttaa se, miten tuttu kyseinen asiakkaan edustaja myyjälle on. Myyjien ikärakenteesta ja lähestyvistä eläköitymisestä johtuen joidenkin asioiden osalta on olemassa lievää muutosvastarintaa. Esimerkiksi tarjouslaskennan apuna käytetään edelleen taskulaskinta ja erilaisia Excel-taulukkoita tietojärjestelmien hyödyntämisen lisäksi. Kuitenkin uudet toiminnanohjausjärjestelmät ja sähköisen laskunkierroksen käytäntö on otettu hyvin vastaan.</p>
Henkilökohtaiset taidot	<p>Kansainvälisiä valmiuksia myyjillä on olemassa, toisilla hieman enemmän kuin toisilla. Mutta kaikilla uitenkin sen verran, että ulkomaisen yhteydenoton tullessa kuka tahansa myyjistä pystyy reagoimaan siihen asianmukaisella tavalla. Työpisteissä omasta työhyvinvoinnista ja ergonomiasta kyetään huolehtimaan, ja useimmilla on myös kotona erillinen toimistotila. Toisaalta myyjät ovat aika paljon tienpäällä, joten riittävää tietoa ei ole siitä, pitävätkö myyjät taukoja matkustaessaan eri asiakaskohteiden välillä.</p>

Taulukko 1. Tehtäväkokonaisuuksiin liittyvä havainnointi

Taulukossa 1 on kuvattu tiivistetysti tehtäväkohtaiset havainnot myyntityöstä. Havainnointia tapahtui myös tietoteknisten välineiden käytön osalta taulukossa esitettyjen lisäksi. Lisäksi on huomioitava, että vaikka myyjät ovat saaneet käyttökoulutusta tietokoneohjelmiin ja muihin työvälineisiin, on niiden käyttö hajanaista. Myyjät tukeutuvat erittäin paljon vanhoihin, tuttuihin menetelmiin ja laskentakaavoihin. Tämä on ymmärrettävää, sillä yrityksellä käytössä olevia järjestelmiä ei ole suunniteltu projektiluontoisten toimitusten hallinnointiin. Lisäksi myyjät hyvin helposti delegoivat hankaliksi kokemansa raporttien oton eteenpäin, yleensä oman osastonsa toimistosihteerille.

Yrityksen eri yksiköissä on käytössä eri ohjelmat tilausten ja asiakkuuksien hallintaan. Ohjelmien erilaisuudesta johtuen niistä saatava tieto on eri yksiköissä erilaista. Ohjelmat eivät myöskään ole yhteydessä toisiinsa, joten päällekkäisyyttä erityisesti asiakastiedoissa on havaittavissa. Toista järjestelmää käyttävät myyjät saavat suoraan asiakashallinnan osiosta tiedon asiakkaan tilausten kehityksestä, kun taas toisessa järjestelmässä tietoa joudutaan hakemaan erikseen yhdistämällä tilaus- ja tarjouskannan raportit asiakasyrityskohtaisesti.

Yrityksen myymät tuotteet ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden osalta suora kaupankäynti verkkosivujen kautta ei ole kovin realistista, vaikka se joiltain osin saattaisi olla mahdollista. Ruostumattoman teräksen tuotteiden osalta kyseessä ovat aina asiakaskohtaisesti räätälöidyt tuotteet, jotka vaativat paitsi yksityiskohtaista laskentaa, usein myös suunnittelua jo tarjouslaskentavaiheessa varsinaisen tuotannon aikaisen suunnittelun lisäksi. Yritystoiminta kokonaisuutena on keskittynyt yritysten väliseen kaupankäyntiin, jolloin tarve verkon kautta tapahtuvaan myyntiin on vähäinen.

Havaintojen perusteella myynnin suurin haavoittuvaisuus on henkilösuhteiden keskittyminen tietyn myyjän ja vastaavasti yksittäisen asiakkaan yhteyshenkilön välille. Jommankumman vaihtuessa on sujuvaa keskusteluyhteyttä vaikea luoda uudestaan. Samoin sähköpostitse tapahtuvissa tietojen vaihdoissa olennaisia seikkoja saattaa jäädä mainitsematta. Havaintojen perusteella on yllättävän yleistä, että asiakkaan uudella yhteyshenkilöllä ei ole täysin tarkkaa kuvaa siitä, millaista laitetta tai kokonaisuutta hän on ostamassa ja miten sellainen tulisi rakentaa. Silloin myyjän ammattitaito on todella arvokasta hänen kyetessään kokemuksen ja hiljaisen tiedon avulla huomaamaan epäjohdonmukaisuuksia asiakkaan esittämissä spesifikaatioissa. Esimerkki tällaisesta tilanteesta on ristiriita asiakkaan sähköpostitse lähettämän tarjouspyynnön tekstin ja liitteenä olevan mallipiirroksen erilaisten materiaalipaksuuksien tai tarjouspyynnössä väärin arvioitun materiaalin menekin välillä. Ammattitaitoinen myyjä voi osaamisellaan pelastaa asiakkaan virheeltä ja lisäkustannuksien muodostumiselta jo tarjouspyynnön esittämisen vaiheessa.

Myyjien kahvitauoilla ja muissa vapaan keskustelun tilaisuuksissa kertomat tarinat kuvaavat usein kauan sitten käytössä olleita toimintatapoja ja organisaatiossa tapahtuneita muutoksia. Havainnoinnin kautta tietojen kerääminen on erittäin hankalaa, sillä tarjolla on valtava määrä tietoa. Tiedon luovuttajana toimiva myyjä ei välttämättä kaikissa tilanteissa edes ymmärrä jakavansa tietoa. Havainnoinnissa on kyse aina myös tulkinnasta, sillä hiljaista tietämystä jaetaan usein tarinoiden ja esimerkkien kautta. Siksi onkin tarpeen laatia yksityiskohtaiset kysymykset, joiden vastauksiin perustuen hiljainen tieto voidaan tulkita näkyväksi yhdessä havaintojen kanssa.

4.3 Internet- kyselyn tulosten ja havainnoinnin tuottamat johtopäätökset

Internet-kysely muodostui 16 kysymyksestä, joissa myyjiä pyydettiin arvioimaan kyseisen tehtäväkokonaisuuden käyttöä ja merkitystä oman työnsä kannalta asteikolla yhdestä (1) viiteen (5). Kysymyksistä riippuen asteikolla arvioitiin joko nimetyin välineen tai toiminnon käyttöastetta tai sen merkitystä kyseiselle myyjälle. Saman asteikon avulla myyjiä pyydettiin arvioimaan tiedon hankintakanavaa asettamalla asteikon toiseen päähän opitun, koulupohjaisen tiedon ja toiseen henkilökohtaisen, hiljaisen tiedon. Kyselyyn oli tarkoituksella jätetty vaihtoehto kolme, joka sijoittui opitun ja henkilökohtaisen tiedon puoliväliin. Tarkoituksena tällä oli antaa vastaajille mahdollisuus valita tilanne, jossa esimerkiksi tiedon hankintakanavana toimivat tasapuolisesti sekä henkilökohtaiset kanavat että opiskelu.

Numeraalisen arvioinnin lisäksi taulukon kunkin osa-alueen kohdalla oli vapaan tekstin tuottamista varten varattu tila, johon myyjillä oli mahdollisuus antaa vapaasti kommentteja. Tekstin tuottamiseksi kunkin kysymyksen ohjeistuksessa myyjiin pyrittiin vaikuttamaan siten, että kommentteissa tulisi esille kyseisessä tehtäväosiossa käytettävä hiljainen tieto. Pakollisesti täytettäviä vapaan tekstin kenttiä kyselyssä oli yhteensä viisi. Myyjiä pyydettiin kertomaan myös, mitä mahdollisesti kyselyn ulkopuolelle jääneitä tietoja, taitoja tai välineitä myyjät käyttivät, sekä omin sanoin kertomaan, mitä tietoja he ylipäätään eniten myyntityössä käyttävät.

Internet-kyselyssä pakollisesti vastattavaksi tekstiruuduksi määriteltiin myös ruutu, jossa myyjiä pyydettiin kertomaan omin sanoin mitä tietoja/taitoja he kokivat tarvitsevansa myyntityössä. Lisäkysymyksinä olivat seuraavanlaiset kysymykset: Millaista tietoa käytät? Millaista tarvitset? Saatko tarvitsemasi tiedot työtovereilta? Toivoisitko saavasi työtovereilta nykyistä enemmän tai vähemmän tietoja? Mikäli edellä lueteltuihin kysymyksiin ei vastannut, kyselyn lähettämisestä kiittävän viestin sijasta vastaajan näytölle tuli ilmoitus tietojen puuttumisesta. Vapaasti täytettävien tekstiruutujen ja osin johdattelevien kysymysten avulla pyrittiin kannustamaan myyjiä ilmaisemaan heidän käyttämänsä hiljaista tietoa. Kyselyn tuloksia pyrittiin samalla kohdistamaan vahvasti hiljaisen tiedon ilmaisemisen suuntaan ja siten vähentämään opinnäytetyön tekijän omien käsitysten vaikutuksia tuloksiin.

Kysely lähetettiin kaiken kaikkiaan kahdeksalle myyjälle ja kuudelle sijaisena tai oman työn ohessa myyntiä hoitavalle henkilölle. Internet-kyselylle annettiin vastausaikaa yksi viikko. Arvio kyselyn täyttöön tarvittavasta ajasta oli 15 minuuttia eli keskimäärin yhden kahvitauon verran. Määräajan puitteissa kyselyvastauksia saapui kaksi kappaletta, määräajan umpeutumista seuraavana viikkona saapui vielä yksi vastaus. Vastausprosentiksi kyselyn osalta muodostui lopulta 21,4 % vastaajien pienestä kokonaismäärästä johtuen.

Kyselyn aluksi korostettiin omien mielipiteiden kartoitusta ja vastausten nimettömyyttä. Tällä pyrittiin madaltamaan mahdollisia negatiivisia mielikuvia ja tiedon luovutuksen esteitä. Lisäksi kyselyn lopussa mainittiin mahdollisuudesta kyselyyn liittyvän palautteen antamisesta. Koska kysely kohdistettiin tarkasti määritetyille kohdejoukille, ei ollut tarvetta kerätä perinteisiä taustatietoja kuten toimipiste, ikä, työkokemusvuodet kohdeyrityksessä tai työkokemusvuodet nykyisessä tehtävässä.

Aikaisemmin sähköpostitse toimitetussa opinnäytetyötiedotteessa ja tietojenkeruutaulukoiden yhteydessä kerrottiin vastaajille opinnäytetyön ja kyselyjen tavoitteena kerrottiin olevan hiljaisen tiedon keruun. Tästä johtuen vastaajilta ei erikseen kysytty heidän mielikuviaan hiljaisesta tiedosta. Myöskään hiljaisen tiedon hyödyistä muussa kuin myyntityössä ei kysytty opinnäytteen rajauksesta johtuen.

Yrityksessä ei tiettävästi aikaisemmin ole tehty osaamiskartoituksia tai järjestetty kehityskeskusteluita tai tehty muita vastaavia tutkimuksia, joten tarvetta niihin liittyvien kysymysten esittämiselle ei tämän opinnäytetyön kyselyn puitteissa myöskään ollut.

Koska myynnissä on kyse asiakkaan tarpeiden täyttämisestä, painottui kysely asiakashankintaan ja erilaisten asiakashankinnan välineiden käytön ja merkityksen kartoittamiseen sekä tarjoustoimintaan. Kysymysten asettelussa painottui yksittäisten tekijöiden merkityksen korostaminen. Kunkin kysymyksen kohdalla oli tietojenkeruutaulukon pohjalta laadittujen, yksittäisten arvioitavien seikkojen lisäksi vapaan tekstin tuottamista varten oma kenttä.

Yleisesti kaikkia vastauksia koskien voidaan todeta, että vaikka vastaajilla oli mahdollisuus sanallisesti vastattavia kysymyksiä lukuun ottamatta valita "kultainen keskitie", kyseistä mahdollisuutta käytettiin vain yhdeksässä kysymyksessä viidestäkymmenestä. Yhteismäärään on laskettu mukaan vain numeroilla 1 - 5 vastattavat kysymykset. Vaikka vastaajien määrä jäi kolmeen 14 mahdollisesta, voidaan vastausten hajonnan perusteella turvallisesti todetta, että vastauksen jättäneet todella keskittyivät arvioimaan omaa toimintaansa.

Ensimmäiset viisi kysymystä käsittelivät yrityksen tietojärjestelmien käyttöä myyntityön välineenä. Viidestä kysymyksestä kolme käsitteli asiakasrekisterin käyttöä myyntityössä ja kaksi keskittyi tilaushistoriaan. Vastauksia tietorekisterin käytöstä analysoitaessa on huomioitava, että yrityksen eri toimialoihin keskittyneet yksiköt käyttävät eri tietojärjestelmiä. Tutkimuksen teon aikana ainoaa kaikissa toimipisteissä käytössä ollutta ohjelmaa käytettiin ostolaskujen sähköiseen käsittelyyn. Asiakasrekisterin käyttöä koskevien vastausten perusteella voidaan todeta, että yrityksessä asiakasrekisteriä käytetään myyntityön välineenä vähän. Tieto asiakasrekisterin käytöstä myynnin työkaluna koettiin olevan vahvasti henkilökohtaiseen tietoon perustuvaa. Myyjien oman kuvauksen mukaan asiakasrekisteristä haettiin tietoa yhteyshenkilöistä, yhteistyön kehittymisestä asiakassuhteen olemassaolon aikana sekä tietoa siitä, onko asiakkaan liiketoiminta suunnaltaan kasvavaa vai hiipuvaa.

Tilaushistorian osalta mielenkiintoisena voidaan pitää ensinnäkin vastausten hajontaa, sillä tilaushistoriaa käytettiin asiakashankinnan välineenä joko vain vähän tai todella runsaasti. Toinen mielenkiintoinen näkökanta on, että myyjät hakivat tilaushistoriasta tietoa asiakkaan sopivuudesta yrityksen liiketoimintaan ja strategiaan. Mielenkiintoiseksi asian tekee se, että yrityksen vuodelle 2011 määritellyn strategian mukaisesti visiona on olla halutuin kumppani. Vuoden 2012 loppuun mennessä strategian päivitystä ei ollut vielä julkaistu, jolloin myyjien oli todella vaikea käytännössä suhteuttaa asiakashankintaa ja yrityksen strategisia tavoitteita toisiinsa. Kyselyn vastausten perusteella halukkuutta siihen kuitenkin on olemassa.

Kyselyn seuraavat kahdeksan kysymystä liittyivät messuihin ja asiakastilaisuuksiin asiakashankinnan välineinä. Messujen käyttö asiakashankinnan työkaluna oli vastausten perusteella äärimmäisen vähäistä. Messuilla käytiin "seurailemassa mitä siellä on", tosin vain jos yrityksellä oli messuilla oma osasto. Jos omaa osastoa ei ollut, messuilla ei käytännössä vierailtu lainkaan. Tämä on linjassa sen kanssa, että vuoteen 2012 asti yrityksellä on vuosittain ollut oma messuosasto Tampereella järjestettävillä Alihankintamessuilla vain ruostumattoman teräksen toimialaan liittyen. Viime vuosien aikana yrityksen muut toimialat ovat hyödyntäneet samaa osastoa "tukikohtana". Myös aikaisempina vuosina yrityksen muilta toimialoilta on messuille osallistuttu vain muutamia kertoja.

Oman yrityksen järjestämiä tilaisuuksia käytettiin keskinkertaisesti asiakashankinnassa. Asiakkaiden järjestämissä tilaisuuksissa joko käytiin tai ei, riippuen tilaisuuden järjestäjästä, luonteesta ja ajankohdasta. Samoin oli muiden yhteistyökumppaneiden tilaisuuksien kanssa. Vastausten perusteella ja myyjien toiminnan havainnointiin perustuen onkin todettavissa, että kiinnostusta asiakastilaisuuksissa käyntiin oli vain vähän. Myös kesken olevat laskettavat tarjoukset ja myyjien yleinen muu työtilanne vaikuttivat merkittävästi innokkuuteen osallistua varsinaisen myyntityön ulkopuolisiin tilaisuuksiin. Sanallisten vastausten perusteella voidaan todelta lisäksi, että asiakashankinnan sijasta messuja ja erilaisia asiakastilaisuuksia hyödynnettiin mielikuvien luomiseen enemmän kuin uusien kontaktien luomiseen.

Asiakashankinnan välineiden ja tilaisuuksien kartoittamisen jälkeen *kyselyssä tiedusteltiin vastaajien näkemystä henkilökohtaisten suhteiden merkitykseen asiakashankinnalle*. Vastaukset noudattivat yleistä linjaa, jonka mukaan henkilökohtaisilla suhteilla on erittäin suuri merkitys asiakassuhteiden luomisessa. Vastauksissa yllättävää on, että kyselyn mukaan henkilökohtaisten suhteiden luomiseen käytettiin osittain henkilökohtaista ja osittain koulussa opittua tietoa. Koulutuksen kautta opittujen taitojen rinnalle nostettiin vahvasti vuosien saatossa kertynyt käytännön kokemus. Mielenkiintoinen vivahde on myös se, että erään vastaajan mukaan "henkilökemia on osittain ratkaiseva" suhteiden luomisessa. Hiljaisen tiedon yksityisen luonteen takia tutkimuksen odotusarvona oli, että henkilökohtaisten suhteiden merkitys olisi korostetumpi. Myös koulussa opitun tiedon merkityksen korostuminen omakohtaisen kokemuksen kustannuksella tuntui yllättävältä. Asiakashankintaan liittyen kyselyssä pyydettiin ottamaan kantaa uusasiakashankintaan ulkopuolisia lähteitä kuten rekisteritietoja uusista, perustetuista yrityksistä, käyttäen. Vastausten mukaan niitä käytettiin vähän tai ei lainkaan.

Kyselyn seuraavassa osassa keskityttiin tarjousten vastaanottoon, jättämiseen ja käsittelyyn yleisesti. Tarjouksiin liittyviä kysymyksiä oli yhteensä 13 kappaletta, joista kuusi ensimmäistä liittyi tarjousten vastaanottamiseen ja lähettämiseen puhelimitse, sähköpostitse ja Internetissä yrityksen omien kotisivujen välityksellä. Tarjousten osalta puhelintiedusteluja otettiin vastaan ja tarjouksia myös tehtiin puhelimitse. Samoin sähköpostitse tarjouksia lähetettiin samassa suhteessa kuin kyselyjä niiden välityksellä vastaanotettiin. Yrityksen verkkosivujen kautta sen sijaan kyselyitä ei juuri tullut tai ainakaan niihin ei vastattu. Osaltaan tämä selittyy sillä, että yrityksen toiminta ja tuotteet keskittyvät projektitoimituksiin. Rakennusteollisuuden tuotteet ovat sinänsä samoja, mutta niiden toimitukset keskittyvät kulloisenkin asiakkaan rakennusprojekteihin. Ruostumattoman teräksen kaikki toimeksiannot ja tilaukset ovat asiakkaiden tarpeista lähteviä yksittäisiä projekteja. Vaikka toimitetuissa laitteistojen osissa tai kokonaistoimituksissa olisi samankaltaisia osia, ne ovat kaikki erilaisia vaatien yksityiskohtaisen suunnittelun ja toteutuksen aina erikseen. Siten nettisivujen kautta on mahdotonta tarjota suoraa tilauspalvelua, vaan kyse on aina palvelukokonaisuudesta vaikka asiakas tilaisi vain yhden varaosatiivisteiden kokonaisen valmistusprosessin laitteiston asemasta.

Tarjousten vastaanoton ja lähettämisen lisäksi sähköisiä työkaluja käytettiin tiedon etsimiseen ja analysointiin. Tarjousten hallinnassa voimassa olevilla tehdyillä tarjouksilla oli vahva rooli, samoin vanhoilla toteutuneilla tarjouksilla. Sen sijaan aikaisemmillä, ohi menneillä tarjouksille ei annettu arvoa. Mielenkiintoista on, että tiedon siitä, miten tarjouksia laaditaan, katsottiin vastaajien mukaan perustuvan yksinomaan henkilökohtaisiin tietoihin. Kuitenkin vastaajat mainitsivat tarjousten laatimisessa käytettäväksi tiedoiksi laskennalliset tiedot yleensä, kuten aikataulut, hinnastot, tuotannon senhetkisen käyttöasteen sekä valmistuskustannukset.

Myytävien tuotteiden aikataulut ovat yleensä joko yksinomaan asiakkaan tarpeesta lähtöisin tai yhdessä asiakkaan kanssa neuvoteltuja. Myös osien ja raaka-aineiden hankinta-aikataulut vaikuttavat mahdollisuuksiin toimittaa valmiit tuotteet asiakkaiden edellyttämän aikataulun puitteissa. Aikatauluihin liittyvät tiedot ovat siten myyjien saatavilla yksinkertaisesti asiakkailta ja tavarantoimittajilta kysymällä, eikä niiden hankintaan oletusarvoisesti liity kovinkaan suurta henkilökohtaista osaamista, ammattitaitoa kylläkin.

Samoin hinnastot ovat yleensä yksinkertaisesti saatavissa tavarantoimittajilta ja rahdinkuljettajilta sekä muilta yhteistyötahoilta kulloisenkin tarpeen mukaan. Havainnointiin perustuen tiedossa on, että suurimmat tavarantoimittajat jakavat asiakkailleen sähköpostin liitteenä kuukausittaiset hinnastot yleisimmistä tuotteistaan vain postituslistalle liittymällä.

Tuotannon käyttöasteen tunteminen perustuu paitsi tuotannosta vastuulliselta tasolta tiedusteluun myös yrityksen kapasiteetin hallintaan. Käyttöasteen tunteminen edellyttääkin siten enemmän organisaation sisäistä kommunikaatiota kuin henkilökohtaiseen osaamiseen. Myös keskusteluyhteys muihin myyjiin ja tuotannon tilauskannan hallinta ovat merkityksellisiä tuotannon kulloisenkin käyttöasteen selvittämisessä. Yrityksen omien valmistuskustannusten tietäminen on myynnin peruselementtejä, joka toimii tarjouslaskennan pohjana. Siten valmistuskustannusten tietämisestä on vaikea pitää yksinomaan henkilökohtaisiin tietoihin liittyvänä, ennemminkin kyse on myyjän ammattitaidon perusteista.

Kysely jatkui tiedustelemalla myyjiltä asiakasyritysten tunnistamisen ja tuntemisen merkityksestä. Asiakasyritysten tunnistamiselle annettiin suuri merkitys, samoin niiden tuntemiselle. Mielenkiintoiseksi asian tekee se, että tästä huolimatta yleisimpiä uusien asiakkaiden hankintakanavia ei kyselyn mukaan käytetty. Missään vaiheessa kyselyä myyjät eivät tuoneet esille käyttävänsä asiakashankinnassa kyselyn ulkopuolelle jääneitä tapoja tai välineitä. Siten voidaan varovaisesti olettaa, että asiakasyritykset pyritään tunnistamaan näiden tekemien yhteydenottojen perusteella. Varsinainen asiakasyritysten tunteminen sen sijaan liittyy samaan hiljaisen tiedon ja myyntityön yhdistävän osa-alueeseen kuin yhteistyökumppaneiden tunteminen. Myös asiakkaan tarpeiden tunteminen edellyttää varsinaisen asiakkaan tuntemista. Tuntemisen tärkeys on todettavissa myös tutkimuksen alun kysymysten perusteella, joissa myyjät ilmoittivat asiakkaan yhteyshenkilöiden ja asiakasyrityksen toiminnan kasvusuunnan olevan merkityksellisessä asemassa.

Kyselyn kolme seuraavaa kysymystä keskittyivät enemmän varsinaisen tarjousten laatimisen osioihin liittyen oman organisaation tuntemiseen, sekä toimitusaikojen ja -ehtojen hallinnan tärkeyteen. Oman tuotannon tunteminen ja sen tietäminen, mitä ylipäätään pystytään valmistamaan, nostettiin asiakasyrityksiä suurempaan asemaan. Tämä on linjassa aiemmin esitetyn, tuotannon kapasiteetin ja valmistuskustannusten tuntemisen kanssa. Myös toimitusajan hallintaa pidettiin merkityksellisenä, sen sijaan toimitusehtojen hallinnan ei koettu olevan yhtä määräävässä asemassa. Myyjien ammattitaidon kannalta asia on mielenkiintoinen, sillä toimitusehtojen hallinnalla voi olla suuri taloudellinen merkitys yritykselle, mikäli tuotteelle tapahtuu jotain toimitusketjun aikana. Varsinaisesta hiljaisesta tiedosta ei kuitenkaan ole kyse, sillä toimitusehtoihin liittyvä tieto on yleisluonteista ja helposti kenen tahansa saavutettavissa Internetin välityksellä.

Kysely jatkui kilpailijoiden tärkeyden arvioinnilla. Kilpailijoiden osalta niiden heikkouksien, vahvuuksien ja asiakaskunnan tunteminen koettiin pääosin huomionarvoiseksi. Eniten hajontaa vastauksissa oli kilpailijoiden asiakaskunnan tuntemisella: yhden vastaajan mielipiteen mukaan sillä ei ollut suurta merkitystä kauppojen kotiuttamiselle. Ensivaikutelman mukaan vaikuttaa oudolta, että kilpailijoiden asiakaskunnalla olisi vähäinen merkitys, sillä oletettavaa on, että yrityksellä ja sen kilpailijoilla on yhteneväinen asiakaskunta. Kysymyksessä kuitenkin

tiedusteltiin kilpailijoiden asiakaskunnan merkitystä omien kauppojen kotiutukselle. Tätä taustaa vasten kysymyksen vastausten hajonta on ymmärrettävissä.

Kilpailijoita koskevien kahden kysymyksen jälkeen *vastaajilta tiedusteltiin asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen merkitystä kauppojen kotiuttamiselle sekä sanallista kuvausta siitä, mitä yleisluonteisia tietoja myyjät käyttävät työssään.* Tarkoituksena oli saada myyjät ilmaisemaan myös muut kuin kyselyssä tähän mennessä esitetyt vaihtoehdot. Asiakkaan tarpeiden tuntemisen osalta vastaajat olivat yksimielisiä sen tärkeydestä. Muihin myyntityössä käytettäviin yleisluonteisiin tietoihin vastaajat luettelivat asiakkaan harrastusten ja mieltymysten tuntemisen. Tilaus – toimitusketjussa asiakkaan taustalla olevan tilaajan, tarpeen ja kohteen tunnistamisen katsottiin helpottavan myyntityön tekemistä.

Seuraavat kysymykset keskittyivät vanhojen asiakkaiden, toteutuneiden uusien kauppojen, ja lisämyynnin merkityksen arviointiin asteikolla yhdestä viiteen. Eritään suuri merkitys katsottiin olevan vanhoilla asiakkailla ja jo toteutuneilla, uusilla kaupoilla. Lisämyynnin merkitys sen sijaan aiheutti vastauksissa enemmän hajontaa painottuen lievästi suuremman merkityksen puolelle. Havaintoihin perustuen voidaan todeta myyjien keskittyvän erityisesti vanhoihin asiakkaisiin, heidän tarjouspyyntöjensä ollessa etusijalla uusiin, potentiaalisiin asiakkaisiin verrattuna. Toisaalta uudet toteutuneet kaupat "nostivat asiakkaan osakkeita" ja muuttivat uudet asiakkaat suhteellisen nopeassa ajassa samaan asemaan kuin vanhemmat kauppakumppanit. Havainnointiin perustuen on todettavissa, että mitä isompi kate ensimmäisistä kaupoista on saatu sitä suuremmalla innokkuudella myyjät asiakkaiden yhteydenottoihin suhtautuvat.

Havaintojen perusteella useita vuosia tuttua yhteyshenkilöä ja asiakasyritystä arvostetaan, vaikka muutamiin vuosiin kaupoista ei olisi onnistuttu sopiman. Toisaalta vastaukset saattavat heijastaa hieman negatiivisempaa havainnointia, jonka mukaan kokemuksen perusteella niitä asiakkaita, joiden koetaan kalastavan pelkästään hintatietoja, ei arvosteta. Varsinkin tuotannon kapasiteetin ollessa täysi, tällaiset kyselyt sivuutetaan täysin. Samoin tapahtuu, mikäli myyjien oma työllisyys tarjouslaskennan osalta on ruuhkautunut.

Kysymykset jatkuivat kauppojen kotiuttamisen arvioinnin linjalla alihankkijoiden ja takuukorjausten merkityksen osalta. Tässä kohdassa kyselyä myyjiä pyydettiin myös arvioimaan, mistä lähteestä heidän myyntityössä pääasiassa käyttämänsä tiedot olivat peräisin sekä kuvaamaan sanallisesti, mitä tietoja he myyntityössä käyttävät eniten. Vastauksien hajonta arvioitaessa alihankkijoiden merkitystä myynnin toteutuksen osatekijänä vastasi lisämyynnin vastausten hajontaa.

Takuukorjauksissa onnistuminen koettiin yleisesti ottaen tärkeäksi. Havaintojen perusteella oli kuitenkin nähtävissä taipumusta syyllisten etsimiseen korjausten hoitamiseen keskittymisen sijasta. Eräässä tapauksessa asiakkaan suuntaan lähetetty pahoittelu virheellisestä toimituksesta laitettiin hyvin suorasanaisesti yhden yksikön toiminnan syyksi. Tällaisen toiminnan vaarana on, että yritys menettää arvostustaan asiakkaan silmissä, mikäli voidaan tulkita yrityksellä olevan ongelmia sisäisessä kommunikoinnissa. Oman vaaransa aiheuttaa se, että myyjän asiakkaalle lähettämän viestin sisältö kulkeutui kyseisessä yksikössä työn tehneiden henkilöiden eteen, jolloin kyseinen henkilöstön osa koki jäävänsä muun organisaation ulkopuolelle. Heidät ikään kuin jätettiin vastaamaan asiakkaan virheestä yksin, sen sijaan, että asia olisi hoidettu yrityksen sisäisesti asiakasta asiaan sotkematta.

Kyselyn loppuosassa keskityttiin kaikkiin ammattialoihin liittyvien yhteisten tietojen ja taitojen hallinnan merkityksen arviointiin. Yleisten työelämätaitojen osalta vuorovaikutus- ja viestintätaidot koettiin työssä suoriutumisen kannalta merkittäviksi. Samoin yhteistyö-, ongelmanratkaisu- ja oppimistaidoilla katsottiin olevan suuri merkitys. Eettisten taitojen merkitys kohosi tutkimuksen vastauksissa hie- man esteettisiä taitoja suuremmaksi. Mielenkiintoista on, että sekä eettiset että esteettiset taidot koettiin tärkeiksi. Yrityksen toimialan mukaiset myytävät tuotteet ovat luonteeltaan sellaisia, että taiteellista designia ei ole sovellettavissa. niihin kovinkaan paljoa. Voidaankin olettaa, että eettiset ja esteettiset taidot liittyvät enemmän myyjien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja suhteeseen asiakkaiden edustajiin kuin varsinaisiin myytäviin tuotteisiin. Tätä tukevia tai vastustavia havaintoja ei kuitenkaan ole.

Asiakaslähtöisen toiminnan suuresta merkityksestä vastaajat olivat yksimielisiä. Kansainvälisten valmiuksien osalta hajontaa oli enemmän. Vastaukset heijastivat myyntitoiminnan painottumista yrityksen päätoimialan osalta vahvasti kotimaan myyntiin. Kuitenkin osa raaka-aineiden toimittajista, samoin kuin osa asiakkaista, toimivat sekä kotimaassa, että ulkomailla. Huolimatta asiakkaiden sijoittumisesta suurelta osin kotimaahan, osa myytyjen tuotteiden toimituksista suuntautui ulkomaille. Näistä näkökohdista tarkasteltuna kansainvälisten taitojen merkityksen voisi kuvitella painottuvat suuremmaksi, kuin mitä kyselyn vastauksista voi päätellä. Omasta työsuojelusta ja terveydestä huolehtimisen osalta vastaukset hajosivat kohtuullisen ja suuren merkitystason välillä. Yhtenevimpiä vastaukset olivat toimintaohjeiden noudattamisen, projektiosaamisen ja teknologian ja tietotekniikan hyödyntämisen osalta, jotka kaikki koettiin merkitykseltään suuriksi.

Kyselyn lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus vapaaseen kommentointiin ja muiden näkökantojen esilletuontiin kyselyyn liittyen. Vapaan kommentoinnin kohdalla vastaajat nostivat esille oman työskentelynsä kannalta merkittäväksi tekijäksi jakamisen tehdä toistuvasti samoja asioita. Tarjousten teossa etäisyys lopulliseen kohteeseen mainittiin myös ratkaisevana, samoin valmistuskustannusten tietämisen merkitys nostettiin esiin. Myös kyselyn aikaisemmissa, vapaan kommentoinnin kohdissa tarjousten laskentaan ja myyntityöhön yleensä liittyen, valmistuskustannusten tunteminen nostettiin vastaajien toimesta esiin. Mielenkiintoiseksi valmistuskustannusten tuntemisen korostumisen tekee se, että kyseessä on tarjouslaskentaan ja yrityksen myyntiin keskeisesti liittyvä, tiedossa oleviin kustannuksiin perustuva ja yleiseen yritystietoon pohjautuva yksityiskohta. Kyse ei kuitenkaan ole varsinaisesti hiljaiseen tietoon liittyvästä tiedosta tai taidosta, joten tästä syystä asiaa ei kyselyssä erikseen pyydetty arvioimaan. Yhdistettynä muihin vastauksiin ja erityisesti alkuoletuksista poikkeaviin painotuksiin voidaan olettaa, että valmistuskustannusten tietäminen ei ole myyjille niin itsestään selvä asia, kuin sen oletetaan olevan tai kuin sen pitäisi olla. Varsinaiseen kyselyyn tai opinnäytetyöhön itseensä liittyen myyjillä ei ollut kommentoitavaa, eivätkä he halunneet tuoda mitään muuta asiaa esille.

4.4 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden ja siirrettävyyden arvioinnin tulisi alkaa jo tutkimuskysymyksen asettamisen vaiheessa. Saunders ja Lewis (2012, 24) ohjeistavat opinnäytetyön ja tutkimuksen laatijoita testaamaan tutkimusaihettaan heti alusta alkaen. Tutkimuksen aihetta ja tavoitteita arvioitaessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, onko tutkimuksen tavoitteet asetettu riittävän selkeiksi ja yksityiskohtaisiksi. Tämä on mahdollista selvittää kysymällä, mitä tutkimuksella tosiasias-
halutaan saavuttaa. Lisäksi tutkimuskysymysten asetteluvaiheessa on syytä miettiä mitattavuutta ja saavutettavuutta. Mitattavuuden arvioimiseksi tulisi miettiä, millä mittareilla tavoitteiden saavuttamista aiotaan mitata. Samoin tulisi käyttää aikaa sen arviointiin, ovatko tavoitteet saavutettavissa kaikki rajoitukset huomioiden. Myös tutkimusasetelman realistisuutta pitäisi arvioida jo tutkimuskysymyksiä asettaessa. Realistisuutta arvioitaessa tulisi huomioida, onko tutkimuksen tekijällä riittävästi aikaa ja energiaa tutkimuksen toteuttamiseen aikataulun mukaisesti. Samaan aikataulutukseen liittyy myös sen arviointi, onko tutkimuskysymyksiin saavutettavissa vastaus siinä ajassa, joka tutkimuksen teolle on määritetty.

Tämän opinnäytetyön taustalla oli kohdeyrityksen tarve kartoittaa sen ruostumattoman teräksen yksikössä työskennelleiden, eläköityvien myyjien hiljainen tieto. Tutkimuksen tavoitteena ja kantavana ajatuksena aloitusvaiheessa oli tiedonkeruu ja eräänlaisen tietoarkiston laatiminen eläköityvien tilalle palkattavan, uuden henkilöstön oppimateriaaliksi. Tutkimuksen aloitusvaiheessa ongelmaa - tiedon näkyväksi tekemistä - lähdettiin kartoittamaan miettimällä käytettävissä olevaa menetelmää. Tutkijan vaikeudeksi heti alussa muodostui lähestymistavasta johtuva tutkimuskysymysten asetelma, sillä menetelmän valinnan jälkeen tutkimuskysymys oli muodossa: voidaanko tällä menetelmällä saavuttaa myyjien hiljainen tieto, johon vastaus äärimmilleen yksinkertaistettuna olisi ollut muodoltaan kyllä tai ei.

Tutkimuskysymykset jalostuivat siten edelleen muotoon: millaista osaamista ja tietoa tarvitaan myyntityössä ja miten tarvittava osaaminen ja hiljainen tieto voidaan kerätä, dokumentoida ja päivittää. Aluksi tiedonhankinnan menetelmävaihtoehtona oli fasilitaattorivetoinen henkilöstön kehittämisen menetelmä. Opinnäytetyön puitteissa oli tarkoitus muokata alkuperäistä menetelmää sellaiseen muo-

toon, että se soveltuisi käytettäväksi pienissä yrityksissä kolmen - neljän hengen tiedon näkyväksi tekemiseen ilman ulkopuolisen fasilitaattorin apua. Tarkoituksena oli testata muokattua menetelmää HTM:n myyjien hiljaisen tiedon keruuseen ja ikään kuin sivutuotteena saada yrityksen myyntityössä käytetty hiljainen tieto näkyväksi. Tutkimuskohde olisi edellä mainitulla menetelmävalinnalla rajautunut erittäin pieneksi. Siksi esille nousi ajatus, että tiedon keruu laajennettaisiin koskemaan yrityksen koko toimintaa ja kaikkia myyntityötä tekeviä henkilöitä.

Tutkimuksen kohdejoukon laajentuessa ei enää ollut mahdollista käyttää tiedonkeruuseen henkilökohtaisia haastatteluja. Tämä johtui osaltaan siitä, että yhtiön toimipisteet sijaitsivat kaukana toisistaan, jolloin tutkijan ja myyjien töiden yhteensovittaminen olisi ollut hankalaa. Haastattelujen keskittäminen HTM:n pääkonttorille olisi voinut olla yksi mahdollinen vaihtoehto. Tiedon henkilökohtaisen luonteen takia haastatteluissa olisi kulunut useampia päiviä, sillä haastateltavia olisi ollut edelleen samat 14 henkilöä, jotka olivat myös opinnäytetyön lopullisena tutkimukseen vastaajina. Tutkijalla oli myös henkilökohtaisista syistä johtuvia taloudellisia ja ajallisia rajoituksia haastattelumatkojen toteutukselle.

Myyjien liikkuvan työn takia myöskään puhelinhaastattelujen järjestäminen ei vaikuttanut tutkijan mielestä riittävältä tavalta tiedon kartoitukseen. Haastattelut olisi pitänyt toteuttaa oman työskentelyn ohessa, jolloin varsinainen ansiotyö olisi haastattelujen takia ruuhkautunut. Siksi töiden sujuvuuden kannalta ja alkuperäistä tutkimusmenetelmän soveltamista mukaillen myyjille lähetettiin Excel-pohjainen taulukko, johon myyjien oli tarkoitus täyttää myyntityössä suoritettavat vaiheet. Tarkoituksena oli, että myyjät listaavat niitä fyysisiä toimenpiteitä, joita mitä he esimerkiksi tarjousta kirjoittaessaan tekevät. Ensimmäisen tiedonkeruuvaiheen pohjalta olisi siten pitänyt saada listaus työvaiheista, jonka jälkeen kukin työvaihe olisi jaettu pienempiin osiin, joihin liittyvää hiljaista tietoa olisi lähdetty suoritettu toiminto kerrallaan purkamaan.

Ensimmäiseen tutkimukselliseen tiedonkeruuseen ei kuitenkaan tullut ainuttakaan vastausta. Tähän on todennäköisesti ollut useita syitä, joista tärkeimpänä voidaan olettaa olevan puutteelliseksi ja sekavaksi mielletty ohjeistus. Toisaalta yksikään kyselyn vastaanottajista ei pyytännyt lisäohjeistusta tai kommentoinut tutkijan te-

kemää yhteydenottoa mitenkään. Tätä taustaa vasten on mahdollista, että varsinainen ohjeistus oli riittävää, mutta myyjien aikaresurssit itsenäisen tiedon tuottamiseen olivat riittämättömät. Tietojenkeruutaulukon ohjeistuksessa ei myöskään voitu tutkijan toimesta tuoda myyjien työhön liittyvää esimerkkiä näkyviin, koska siitä olisi ollut vaarana tutkijan liiallinen vastausten ohjaaminen. Liika ohjaus olisi saattanut johtaa joidenkin tietojen saamisen vaarantumiseen tai jonkin toiminnon tiedon osien jäämiseen kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle.

Koska ainuttakaan vastausta ei ensimmäisessä vaiheessa tullut, oli tutkijan pakko oman näkemyksensä mukaisesti listata myyntityön vaiheita yleisesti tiedossa olleiden välineiden ja työvaiheiden perusteella. Tutkimuksen toteuttajan oma asema ja kokemus työympäristöstä ja myyjien työskentelyyn liittyvistä vaiheista mahdollisti taulukon täyttämisen. Vaarana oli kuitenkin tutkimuksen varsinaisen tavoitteen, hiljaisen tiedon näkyväksi saamisen, vaarantuminen. Tästä syystä tutkimuksen kohteena toimineille myyjille annettiin mahdollisuus kommentoida tutkijan laatimaa taulukkoa. Tähänkään, tutkijan taholta laadittuun tehtävien luettelointiin, ei tullut myyjien taholta yhtään kommenttia.

Tämän takia tutkimuksen tekijä oli pakotettu laatimaan Internet-kysely omien havaintojen ja käsitysten varassa tehdyn taulukoinnin pohjalta. Vaikka myyjille oli annettu mahdollisuus kommentteihin sekä ennen Internet-kyselyn laatimista että sen aikana, kyselyyn vastasi vain kolme henkilöä niistä 14:sta henkilöstä, jolle linkki kyselyyn lähetettiin. Kyselyn vastauksiin onkin syytä suhtautua varauksellisesti, eikä niitä voida soveltaa HTM:tä laajemmin. Tutkijan organisaatiossa työskentelyn aikana tekemiin havaintoihin yhdistettynä kyselystä on kuitenkin mahdollista löytää mielenkiintoisia, lisäselvitystä kaipaavia kohtia.

Tutkimuksen tekemisen vaiheet ovat yleensä tutkimuskysymysten kartoittamisen jälkeen siihen liittyvän tieto- ja teoriapohjan keräys ja arviointi. Tämän tutkimuksen osalta tietoperusta koostui aluksi ainoastaan hiljaisesta tiedosta, myyntityöstä ja myyjien merkityksestä myyntityön suorittamiselle sekä myyjien asemasta hiljaisen tiedon haltijoina, käyttäjinä ja jakajina. Tiedon jakamiseen ja sen esteisiin, sekä kehityskeskusteluihin liittyvän teorian tarve nousi esiin vasta varsinaisen tutkimuksenteon aikana. Tarpeelliseksi tuli myös mahdollisimman yksinkertaisen

ja edullisen menetelmän esiin tuominen, koska yrityksessä ei ollut aikaisemmin toteutettu henkilöstön osaamisen hallintaa juuri lainkaan. Siksi teoriaosuudessa käsiteltiin lyhyesti kehityskeskusteluja osaamisen hallinnan välineenä. Toinen syy kehityskeskustelujen nostamiseen osaksi teoriaosuutta, oli yrityksen puolelta esiin tuotu todennäköisyys niiden käyttöönotosta lähitulevaisuudessa. Tästä johtuen teoriaosuutta on jouduttu päivittämään varsinaisen tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Vaarana tällaisessa "takaperoisesti" toimimisessa on, että osa teoriasta jää irralliseksi muuhun kokonaisuuteen nähden.

Oletuksena Internet-kyselyä laadittaessa oli, että kaikkia kysymyksiä ei voinut asettaa sellaiseen muotoon, joka vaatisi myyjiä antamaan sanallisen vastauksen. Oletamus perustui siihen, että myyjillä itsellään ei välttämättä ollut valmiuksia oman työn tekemisen vaiheiden listaukseen edes käytettyjen välineiden osalta, koska tiedonkeruutaulukkoon ei tullut ainuttakaan kommenttia. Siksi myyjiä pyydettiin arvioimaan Internet-kyselyssä tiedonkeruutaulukon kohtia asteikolla 1 - 5, ja vain muutamissa kohdissa selventämään valintojaan sanallisesti. Sanallisten vastausten osuus haluttiin pitää mahdollisimman alhaisena myös siksi, että kyselyyn vastaamiseen tarvittava aika säilyisi lyhyenä ja siten osaltaan madaltaisi kynnystä vastaamiselle.

Vastaamattomuuden taustalla voi hyvinkin olla se, että myyjillä itsellään ei ole selkeää käsitystä kaikista niistä toimenpiteistä, joita he työssään suorittavat. Siksi myyjien hiljaisen tiedon kartoitus tulisi aloittaa yrityksen myyntiprosessin kuvaamisella. Yrityksen "pelastuksena" tämän työn teon aikana eläköityneiden henkilöiden hiljaisen tiedon osalta toimivat hyvät henkilökohtaiset suhteet organisaation toimijoiden välillä. Eläköityneet myyjät ovat luvanneet olla yrityksen käytettävissä myös eläkkeelle lähdön jälkeen. Siten heidän hallussaan olevan hiljaisen tiedon keruu on edelleen mahdollista. Sen sijaan yrityksestä muista syistä poistuneiden myyjien osalta heidän hallussaan olevaa hiljaista tietoa on erittäin vaikea saada takaisin yrityksen käyttöön.

5 YHTEENVETO JA JATKOTOIMENPITEET

Tässä luvussa kootaan yhteenveto opinnäytetyön tavoitteista sekä pohditaan, miten opinnäytteen tavoitteiden saavuttamisessa onnistuttiin. Lisäksi mietitään saavutettuja tuloksia ja tutkimuksessa käytettyjen menetelmien soveltuvuutta. Tässä luvussa esitetään lopuksi muutamia vaihtoehtoja jatkotoimenpiteille.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa HTM Yhtiöiden myynnin henkilöstön työssään käyttämä hiljainen tieto ja koota se sellaiseen muotoon, että sitä voitaisiin jatkossa hyödyntää uusien henkilöiden työnteon välineenä. Vastausinokkuuden jäätyä laimeaksi ja vastausten sijoittuessa hajalleen on kattavan yhteenvedon laatiminen myyjien työssään käyttämästä hiljaisesta tiedosta mahdotonta tämän tutkimuksen pohjalta.

Verrattaessa asetettuja tavoitteita tutkimuksen toteutumiseen ja saavutettuun tulokseen voidaan päätellä, että organisaatiokulttuurilla ja yrityksessä käytössä olevilla toiminta tavoilla on erittäin suuri merkitys sille, miten tietoa jaetaan. Tulos vahvistaa Martin Stenbergin (2012) väitöskirjassaan saavuttamaa tulosta. Stenbergin tutkimuksesta poiketen HTM Yhtiöissä arjen työskentelylle ei ollut asetettu mitään selkeästi mitattavaa ja saavutettavaa tavoitetta. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan havaita kehityskeskustelujen ja määrätietoisen tulevaisuuteen panostavan johtamistavan puuttumisen vaikuttavan suoraan siihen, miten tärkeäksi osallistuminen yrityksen sisäisiin tutkimuksiin ja kehittämisprojekteihin koetaan.

Myös Virtainlahti nostaa esille johdon esimerkin tiedon jakamisen esteissä. Hän korostaa kuitenkin Stenbergiä enemmän yksilön vastuuta tiedon jakamisessa. Aiemmin hiljaista tietoa "pantattiin", koska sitä pidettiin valttikorttina oman työn säilyttämiseksi. Nykyisin yhä laajemmin on yleistymässä suhtautuminen, jonka mukaan tieto ei kulu jakamalla. Tiedon luovuttamiseen organisaation käyttöön työsuhteen aikana ja sen päättyessä suhtaudutaan positiivisesti. Tiedon jakamisesta on tullut valtaa. Organisaatioille arvokkaimmiksi ovat osoittautuneet ne työntekijät, jotka jakavat ja kehittävät tietämystään. Jakamalla tietoa sekä organisaatio että yksilö hyötyvät molempien tiedon karttuessa. Tiedon jakamista edistää luottamuksellinen ilmapiiri työyhteisössä. Tiedon jakamisesta itsestään syntyy positiiv-

vinen kierre, kun läpinäkyvyyden ja ennakkoinnin parantuminen rakentaa luottamuksellista ilmapiiriä. (Virtainlahti 2009, 111).

Tämän opinnäytetyön kohdalla syynä vastaamattomuudelle voi olla myös se, että osallistumista opinnäytetyöhön ei koettu omakohtaiseksi, jolloin sen kautta mahdollisesti saavutettavia tuloksia ei myöskään osattu mieltää henkilökohtaiseksi. Mikäli syy vastaamattomuudelle on se, ettei myyjillä ollut kyselyn vaatimaa 15 minuuttia aikaa irrottaa kyselylle, voi tilannetta pitää yrityksen kannalta erittäin huolestuttavana. Tilanne yrityksessä voi myyjien kuormittumisen osalta olla lähestymässä sitä rajaa, joka johtaa kohti työuupumusta. Mikäli tilanne ei parane ja myyjät kokevat uupuvansa, on myös mahdollista, että he harkitsevat siirtymistä toisiin tehtäviin ja mahdollisesti kokonaan toisen yrityksen palvelukseen. Samalla heidän poistuessaan edelleen kartoittamatonta hiljaista tietoa siirtyisi pois yrityksen ulottuvilta.

Tiedon jakamisen ongelmista huolimatta kyselyn vastaukset noudattivat yleisesti todettua linjaa hiljaisen tiedon merkityksestä myyntityössä. Myös HTM Yhtiöissä myyjät pitivät asiakkaan yhteyshenkilön henkilökohtaista tuntemista tärkeänä. Sosiaaliset taidot kuten vuorovaikutus-, yhteistyö-, viestintä- ja ongelmanratkaisutaidot koettiin tärkeiksi työssä suoriutumisen kannalta. Myös tekniseen osaamiseen liittyvien taitojen merkitys myyntityössä korostui.

Yleisesti yrityksissä ilmenevien epäkohtien ratkaisemiseksi tulisi esittää vähintään kaksi erilaista toimintatapaa, joista sitten useimmiten valituksi tulee se, kumpi on yritykselle edullisempi toteuttaa. HTM:llä on olemassa palkitsemisjärjestelmä, mutta se korostaa yritykselle aiheutuvia säästöjä. Työtehoa parantavissa pitkän aikavälin kehitysehdotuksissa säästöjen laskenta on usein hankalaa. Se voi olla tavalliselle työntekijälle jopa mahdotonta, mikäli tällä ei ole käytössään kaikkea todellisten kustannusten laskentaan tarvittavaa tietoa. Vaarana onkin, että kehittämissuositusten antaminen koetaan työlääksi, jolloin ehdotuksia ei tehdä. Koko palkitsemisjärjestelmä perustuu henkilöstön oman aktiivisuuden lisäksi erittäin vahvasti taloudellisten seikkojen korostamiseen. Tämä johtaa herkästi työntekijöiden keskuudessa tunteeseen, ettei heidän tekemiään ehdotuksia kuunnella, jolloin motivaatio ehdotusten tekemiselle heikkenee.

Myyjien vastausinnokkuuden perusteella on suositeltavaa, että keräys toteutettaisiin fasilitaattorin johdolla, jos yrityksessä on edelleen kiinnostusta hiljaisen tiedon keräämiseen. Ulkopuolisen vetäjän mukanaolo vaatisi osallistujilta suurempaa sitoutumista, ja hiljainen tieto voitaisiin koota prosessin mallintamisen menetelmiä käyttäen. Lisäksi myyjät todennäköisemmin saataisiin koottua yhteen, jolloin kaikkien hiljainen tieto voitaisiin koota kerralla. Fasilitaattorin johdolla tapahtuva tiedon keruu keskittyy nimenomaan henkilökohtaisen tiedon kartoitukseen, jolloin fasilitaattorin roolina on tiedon keruun ohjaus. Hän ei vaikuta kerättävän tiedon sisältöön, vaan toimijat itse tuovat hiljaisen tiedon näkyväksi. (Nummi 2008, 16–19).

Mikäli yritys kokee ulkopuolisen fasilitaattorin käytön hankalana, kehityskeskustelujen kautta on mahdollista koota nykyinen osaaminen näkyvämpään muotoon. Kun yrityksessä oleva tieto on saatu koottua, voidaan uusia henkilöitä palkatessa pyrkiä hankkimaan sellaista tietoa omaavia työntekijöitä, joiden osaaminen yrityksestä vielä puuttuu. Kuten Virtainlahti (2009, 133–134) esittää, kehityskeskusteluiden avulla saadaan myös olemassa oleva henkilöstö motivoitumaan paremmin mahdollistamalla heidän kykyjään ja osaamistaan hyödyntävän työn teko ja antamalla heille mahdollisuus kehittyä niillä alueilla, joilla he katsovat lisäkoulutusta tarvitsevänsä. Kehityskeskustelujen käyttöönottoa puoltaa myös päihdeohjelman maininta niiden käyttöönotosta.

Eläköityvän henkilöstön poistuminen ei tule yritykselle yllätyksenä, joten näiden henkilöiden hiljaisen tiedon säilyttämiseen yrityksessä voidaan varautua hyvissä ajoin. Esimerkiksi Virtainlahti (2009, 120–121) korostaa mestari-kisälli- ja oppipoika-menetelmien varmistavan riittävän ajoissa aloitettuna sellaisenkin tiedon siirtymisen, josta henkilöt tai yritys eivät edes ole olleet tietoisia. Mestari-kisälli tietämyksen siirron metodina mahdollistaa ikääntyvän henkilöstön jäämisen osa-aikaeläkkeelle jo ennen varsinaista eläköitymistä, mikä osaltaan lieventää muutosta työelämästä poistuttaessa. HTM:ssä on jo osa-aikaeläkkeellä olevia työntekijöitä tuotantotehtävissä, joten mallin käyttöönotto myös toimihenkilöiden osalta on luonnollinen jatko olemassa oleville käytännöille.

LÄHTEET

KIRJAT

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: WS Bookwell Oy.

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Alanen, V., Mäkelä, T. & Shell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla. Helsinki: Tykes raportteja 76.

Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Cohen, D. 2007. Enhancing Social Capital for Knowledge Effectiveness. Teoksessa Ichijo, K. & Nonaka, I. (toim.) Knowledge creation and management: New challenges for Managers. New York: Oxford University Press.

Csikszentmihalyi, M. 2005. Elämän virta flow. Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. [Englanninkielinen alkuteos: Flow. 1990] Helsinki: Rasalas Kustannus.

Davenport, T.H. & Prusak, L. 2000. Working Knowledge. How organizations manage what they know. [Alkuperäinen kovakantinen painos julkaistu 1998]. Boston: Harvard Business School Press.

DeCenzo, D., & Robbins, S. 2010. Human Resource Management. Tenth edition. International Student Version. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Grönroos, M. 2003. Mahdollisuuden aika – kohti virtuaalista organisaatiota. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Helin, P. Minä – Myyjä. 2011. Kustantaja Tietosykli Oy. Lahti: Esa Print Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ichijo, K. & Nonaka, I. 2007. Teoksessa Ichijo, K. & Nonaka, I. (toim.) Knowledge creation and management: New challenges for Managers. New York: Oxford University Press.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Kananen, J. 2008. Kvali. Jyväskylä: JyväskylänYliopistopaino.

Karppanen K. 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa Vesterinen P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy, 155–162.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kokonaho, T. 2011. Myynnin ajokortti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Koskinen I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Law, J. & Singleton, V. 2003. Allegory and Its Others. Teoksessa Nicolini, D., Gherardi, S. & Yanow, D. (toim.) Knowing in Organizations. A Practice-Based Approach. New York: M.E. Sharpe Inc.

Leonard, K. 2007. Knowledge Transfer Within Organizations. Teoksessa Ichijo, K. & Nonaka, I. (toim.) Knowledge creation and management: New challenges for Managers. New York: Oxford University Press.

McKenna, E. 2012. Business Psychology and Organizational Behaviour. Fifth edition. New York: Psychology Press.

Moilanen, R. 2005. Ikäjohtamisen taustateoriat. Teoksessa Moilanen, R. Tasala, M. & Virtainlahti, S. (toim.) Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 14–25.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge–Creating Company: How Japanese Company Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Nummi, P. 2008. Fasilitaattorin käsikirja. Helsinki: EDITA.

Osterloch, M. 2007. Human Resources Management and Knowledge Creation. Teoksessa Ichijo, K. & Nonaka, I. (toim.) Knowledge creation and management: New challenges for Managers. New York: Oxford University Press.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Pekkarinen, E., Sääski K. & Vornanen J. 1997. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Prusak L. & Weiss L. 2007. Knowledge in Organizational Settings. How Organizations Generate, Disseminate, and Use Knowledge for Their Competitive Advantage. Teoksessa Ichijo, K. & Nonaka, I. (toim.) Knowledge creation and management: New challenges for Managers. New York: Oxford University Press.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2006. Myynnin lyhytterapia – sanoista tekoihin. 2. painos. Helsinki: Kyriiri.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Saunders, M. & Lewis, P. 2012. Doing Research in Business And Management. An Essential Guide to Planning Your Project. Harlow : Prentice Hall.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

VÄITÖSKIRJAT, DIPLOMITYÖT JA ARTIKKELIT

Bleich, M.R., Cleary, B. L., Davis, K., Hatcher, B. J., Hewlett, P.O & Hill, K. S. 2009. Mitigating Knowledge Loss. A Strategic Imperative for Nurse Leaders. *The Journal of Nursing Administration* 39 (4), 160–164.

Holste, J.S. & Fields, D. 2010. Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management* 14 (1), 128–140.

Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Käpylä, J. 2008. Tuottavuuden kehittämisen haasteet suomalaisissa organisaatioissa vuonna 2008. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto.

Lavento, H. 2005. Eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden hiljaisen tiedon jakamisen esteet: Arviointitutkimus Espoon ja Kajaanin kaupungeista. Progradu tutkimus. Valtiotieteen tiedekunta. Viestinnän laitos.

Lubit, R. 2001. Tacit knowledge and knowledge management: the keys to sustainable competitive advantage. *Organizational Dynamics* 29, 164–178.

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa: Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto. Informaatiotieteiden yksikkö.

VERKKOJULKAISUT

Adamson, B., Dixon, M. & Toman, N. 2012. The End of Solution Sales. [Viitattu 27.9.2012] *Harvard Business Review*. July–August 2012. Saatavissa: <http://hbr.org/2012/07/the-end-of-solution-sales/ar/pr>

Bratianu, C. 2010. A Critical Analysis of Nonaka's Model of Knowledge Dynamics. [Viitattu 23.4.2013] The Electronic Journal of Knowledge Management. Volume 8 Issue 2, ECIC 2010, 193–200. Saatavissa: <http://www.ejkm.com/volume8/issue2>

Broughton, D. 2012. Selling Deserves a Corner Office. Financial Times. 30.4.2012. [Viitattu 24.4.2013]. Saatavissa: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/bb59f2b4-908e-11e1-8adc-00144feab49a.html#axzz2RILjRDDb>

Broughton, D. 2012. Portrait of a perfect salesman. Financial Times. 2012.[Viitattu 24.4.2013]. Saatavissa: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/c622c20c-943f-11e1-bb0d-00144feab49a.html#axzz2RILjRDDb>

Clegg, A. 2010. The Corporate Memory Makers. Financial Times. 12.1.2010. [Viitattu 23.4.2013]. Saatavissa: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/3aa51d7c-ff1a-11de-a677-00144feab49a.html#axzz2RILjRDDb>

Clewett, R., 1997. A General Education Focus for the Coming Years. [Viitattu 21.4.2013] The Journal of General Education, Vol. 47, No. 4 (1998), 265–281. Penn State University Press. Saatavissa: <http://www.jstor.org/stable/27797388>

Friedman, W. 2004. Birth of a Salesman. The Transformation of Selling in America. [Viitattu 24.4.2013]. Cambridge: Harvard University Press. Saatavissa: <http://depositfiles.com/files/5oxhyjpx>

Gourlay, S. 2003. The SECI model of knowledge creation: some empirical shortcomings. [Viitattu 23.4.2013] 4th European Conference on Knowledge Management, 18–19. Oxford, England. Saatavissa: <http://eprints.kingston.ac.uk/2291/1/Gourlay%202004%20SECI.pdf>

Hasu, M., Kupiainen, M., Käsälä, M., Kovalainen, A., Leppänen, A. & Toivanen, A. 2010. Onnistu osaamisen uudistajana. Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Opas osaamisen ja uran kehittämistapojen arvioimiseksi ja parantamiseksi asiantuntijayrityksissä. [Viitattu 5.5.2013] Helsinki: Työterveyslaitos ja Turun yliopiston Kauppakorkeakoulu. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/onnistu_osaamisen_uudistajana.pdf

Jobber, D. & Lancaster, G. 2006. Selling and sales management. 7th Edition. Harlow: Pearson Education. [Viitattu 24.4.2013] Saatavissa: <http://ebookbrowse.com/the-selling-and-sales-management-pdf-d463875227>

Niiniluoto, I. 1996. Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi. Helsinki: Valtion painatuskeskus ja Valtionhallinnon kehittämiskeskus (5.täydennetty painos). [Viitattu 22.4.2013]. Saatavissa: http://www.uta.fi/cmt/opiskelu/oppiaineet/tiedotusoppi/kaytannot/peruskurssin_lukemisto/Niiniluoto2.pdf

Piercy, N. 2012. Selling Business Front End on New Agenda. Financial Times. 8.5.2010. [Viitattu 24.4.2013]. Saatavissa: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/184d3e26-946e-11e1-bb0d-00144feab49a.html#axzz2RILjRDDb>

Suurla, R. 2001. Helmiä kalastamassa. Avauksia tietämyksen hallintaan. [viitattu 8.8.2012] Teknologian arviointeja 6. Loppuraportti. Saatavissa: <http://www.eduskunta.fi/fakta/vk/tuv/tuv12.htm>.

Strader, M. & Wysocki, A. 2012. A Brief History of the Sales Environment. [Viitattu 8.8.2012] University of Florida. IFAS Extension. SN001. Saatavissa: <http://edis.ifas.ufl.edu>

Tsoukas, H. 2003. Do we really understand tacit knowledge? [Viitattu 23.4.2013]. In Easterby-Smith, M. & Lyles, M.A. (toim.), The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 410–427. Saatavissa: <http://mba.eci.ufmg.br/downloads/dowereally.pdf>

Vodanovich, S. 2003. Psychometric Measures of Boredom: A Review of the Literature. [Viitattu 11.5.2013]. Journal of Psychology. 137.(6). 2003. 569–595. Saatavissa: <http://www.todmanpsychology.org/general-boredom-readings.php>

MUUT LÄHTEET

Minkkinen, S. 2013. Myynnin NLP verkkokurssi. NLP–Opisto Oy.

Virtainlahti, S. 2011. Luottamus työyhteisössä. Luentomateriaali. Strateginen osaamisen johtaminen –kurssi. Lahden Ammattikorkeakoulu.

HTM Yhtiöt Oy, HTM Stainless laatukäsikirja. 2009.

Saija Helin

Aihe: HUOMIO MYYJÄT! (+ Sijaiset)

Tervehdys kaikille!

Kuten osa teistä jo tietääkin, olen aloittanut työn ohessa opiskelun Lahden Ammattikorkeakoulussa syksyllä 2010.

Teen siellä ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja tavoitteenani on valmistua joulukuussa 2012.

Opinnot ovat hyvässä vaiheessa ja olen aloittanut opinnäytetyöni työstämisen.

Aiheeksi olen valinnut myynnin hiljaisen tiedon haltuunoton case-yrityksenä HTM Yhtiöt Oy.

Mitä opinnäytetyöprojekti sisältää?

Tarkoituksenani on tutkia miten voidaan saavuttaa myyntityössä tarvittava hiljainen tieto.

Pyrin löytämään vastauksia siihen, mitä myyjät tekevät ja mitä hiljaista tietoa tarvitaan kauppojen saamiseksi.

Näkökulma on yrityksen sisäinen, keskittyen yksinomaan myyntihenkilöstön hiljaiseen tietoon.

Aihe on mielestäni ajankohtainen, koska erityisesti Stainlessin puolella myyntihenkilöstö on eläköitymässä ja heidän mukanaan uhkaa paljon tietoa poistua käytettävistä.

Kokoamalla hiljainen tieto selkeään ja helposti omaksuttavaan muotoon yrityksemme kilpailukyky ja kasvuedellytykset pystytään säilyttämään myös jatkossa.

Miten tutkimus toteutetaan?

Tutkimuksen käytännön osuus tullaan toteuttamaan lähinnä sähköpostihaastattelujen kautta **elo-syyskuussa 2012**.

Ensimmäinen sähköpostikysely ajoittunee viikolle 33.

Vastausaikaa per kysely on varattu 1-2 viikkoa, tarvittaessa hätyyttelen asianomaisia jos vastauksia "jää roikkumaan".

Lopullisessa työssä ei vastaajien nimiä tulla mainitsemaan, eivätkä ne tule ilmi lopullisissa tuloksissa.

Mitään asiakassuhteiden tms. kannalta salassa pidettäviä tietoja ei tulla julkaisemaan, eikä niitä tulla kysymään.

Vastaajilla on mahdollisuus tutustua lopulliseen tekstiin ennen valmiin työn luovuttamista.

Mikäli katsot ettet kuulu kohderyhmään tai muusta syystä et halua osallistua, laitathan lyhyen viestin jossa ilmoitat asiasta.

Viestiin mielellään mukaan muutaman sanan perustelu miksi et halua osallistua.

Mitä hyötyä opinnäytetyöstä on?

Tutkimuksen tavoitteena on koota tietoa myynnin hiljaisesta tiedosta, myyntitoimenpiteistä, tavoista toimia sekä (tarvittaessa) työvälineiden merkityksestä.

Tutkimus tukee mielestäni yhtiömme johdon määrittämiä missiota ja visiota ja omalta osaltaan tuo hiljaisen tiedon hallinnan ja merkityksen selvittämisen kautta eväitä tulevaisuuden kasvulle.

Annan mielelläni lisätietoja opinnäytetyöstä, aikatauluista ja haastatteluista sekä Tradenomi (ylempi AMK) -tutkinnosta.


Tutkimusterveisin!

Saija Helin
toimistos sihteeri

HTM Yhtiöt Oy
HTM Stainless
Asentajankatu 4

	Tehtävän osa-alueet					
	1	2	3	4	5	6
A	Tehtäväkokonaisuus					
B						
C						
D						
E	Yleiset työelämävalmiudet	Vuorovaikutus-taidot	Yhteistyötaidot	Ongelmanratkaisutaidot	Oppimistaidot	Eettiset ja esteettiset taidot
F	Henkilökohtaiset taidot	Asiakaslähtöinen toiminta	Työsuojelusta ja työterveydestä huolehtiminen (omasta)	Toimintasuojelun ja yhteisön pelisääntöjen noudattaminen	Projektiosaaminen	Teknologian ja tietotekniikan hyödyntäminen

Tehtävien osa-alueet



	1	2	3	4	5	6
A Asiakashankinta	Asiakasrekisterin hyödyntäminen	Messa osallistuminen	Asiakastilaisuuksiin osallistuminen / järjestäminen	Henkilökohtaisten suhteiden (aikaisemmat työnaantajat tms.) hyödyntäminen	Uusien asiakkaiden etsintä. Uusien (perustietujen) yritysten kartoitus	Tilaushistorian hyödyntäminen
B Tarjoukset	Publinterduseihin vastaaminen ja puhelintarjousten teko	Sähköpostikyselyjen vastaanotto ja käsittely	Nettisivujen kautta tulevien kyselyiden hallinta	Tarjousaineiston-hallinta (piirustukset, lausemaohjelmat)	Hilma, TED, etc. Julkiset hankintamallit ja tarjouskilpailut	Tarjousseuranta
C Myynti	Asiakasyhteyden tunnistaminen ja tunnistaminen	Oman tuotannon tunteminen; nykyiset tuotteet, mahdollisuudet, materiaalit, mahdolliset vaihtoehdot	Toimitusajan (kapasiteetin) hallinta ja arviointi	Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi	Toimitusehto- ja -lausekkeiden hallinta	Kilpailijoiden tunteminen (kilpailijoiden asiakkaiden)
D Jälkimarkkinointi	Tilauksen hallinta ja hyödyntäminen	Saajien (uusein) kauppoyden hallinta ja hyödyntäminen	Lisämyynti	Alihankkijoiden hallinta ja hyödyntäminen	Takuukorjaukset ja tuotepäivitykset	
E Yleiset työlämmittämiset	Vuorovaikutustaidot	Viestintätaidot	Yhteistyötaidot	Ongelma ratkaisutaidot	Oppimistaidot	Erilliset ja esteettiset taidot
F Henkilökohtaiset taidot	Asiakaslähtöinen toiminta	Kansainväliset valmiudet	Työsuojelusta ja työterveydestä huolehtiminen (omasta)	Toimintaohjelmien ja yhteisten pelisääntöjen noudattaminen	Projektiosaaminen	Teknologian ja tekniikan hyödyntäminen

Saijan opinnäytetyökysely - osa 2

Punaisella tähdellä merkittyihin kysymyksiin tulee vastata, jotta lomakkeen lähetys onnistuu.

Vastaukset käsitellään anonyymisti. Kysymysten tarkoitus on kartoittaa OMA MIELIPITEITÄ, oikeita tai väärä vastauksia ei siten ole.

Asiakashankinta / Asiakasrekisteri *

Miten paljon käytät asiakasrekisteriä myyntityössä?

1 2 3 4 5

En käytä lainkaan Käytän aktiivisesti

Mistä tarvitsemasi tieto käyttää asiakasrekisteriä on peräisin? *

1 2 3 4 5

Koulutus/kurssi Oma henkilökohtainen tieto

Kuivale muutamalla sanalla miten käytät asiakasrekisteriä myyntityössä.

Asiakashankinta / Tilaushistoria *

Miten paljon käytät tilaushistorian tietoja myyntityössä?

1 2 3 4 5

En käytä lainkaan Käytän aktiivisesti

Kuivale muutamalla sanalla miten käytät tilaushistoriaa myyntityössä.

Asiakashankinta / Messut *

Miten paljon käytät messuja myyntityön välineenä. 1 - En käytä lainkaan / 5 - Käytän aktiivisesti

	1	2	3	4
Oma osasto messuilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käynti asiakkaan osastolla (messuilla oma osasto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käynti asiakkaan osastolla (ei omaa osastoa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuivale muutamalla sanalla omaa tapaa käyttää messuja myyntityössä.

Esim. Miten ja millaista tietoa haet messuilta.

Asiakashankinta / Asiakastilaisuudet *

Miten paljon käytät asiakastilaisuuksia myyntityössä? 1 - En käytä lainkaan / 5 - Käytän aktiivisesti

1 2 3 4 5

	1	2	3	4	5
Oman yrityksen järjestämät tilaisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaan järjestämät tilaisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muun yhteistyökumppanin järjestämät tilaisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuvalle muutamalla sanalla miten käytät asiakastilaisuuksia myyntityöhön.

Esim, vahvistatko olemassaolevia suhteita vai luotko uusia, Mitä tietoja tarvitset asiakastilaisuuksissa?

Asiakashankinta / Henkilökohtaiset suhteet *

Miten suuri merkitys henkilökohtaisilla suhteilla on myyntityössä?

Minkä tyyppistä tietoa käytät henkilökohtaisten suhteiden osalta? *

1 2 3 4 5

Koulussa opittua Henk.koht. kokemukseen perustuvaa

Kuvalle tarkemmin millaisia tietoja käytät henkilökohtaisten suhteiden osalta. *

Asiakashankinta / Uusien asiakasyritysten etsintä (esim, uudet vasta perustetut yritykset) *

Miten paljon käytät uusien yritysten etsintää myyntityössä?

1 2 3 4 5

En käytä lainkaan Käytän aktiivisesti

Tarjoukset *

Miten paljon käytät tarjouksia myyntityössä 1 - En lainkaan 5 - Erittäin paljon

	1	2	3	4	5
Puhelinneustojen vastaanotto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjouksen teko puhelimitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköpostikyselyiden vastaanotto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköpostitse tarjousten lähettäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nettisivujen kautta tulevien kyselyihin vastaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuvaile muutamalla sanalla miten käytät sähköisiä työkaluja (ja laitteita) myyntityössä.

Esim.käytätkö edellisessä kysymyksessä mainittuja välineitä muuhun yhteydenpitoon kuin tarjousten lähittämiseen?

Tarjoukset / tarjousten hallinta *

Miten paljon käytät alla mainittuja (eri lähteistä peräisin olevia) tietoja myyntityössä? 1 - En lainkaan / 5 - Käytän aktiivisesti

	1	2	3	4	5
Voimassa olevat tehdyt tarjoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vanhat toteutuneet tarjoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vanhat häviytyt / ohi menneet tarjoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Julkiset hankintailmoitukset (esim. Hilma, TED)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasyritysten tunnistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasyritysten tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman tuotannon tunteminen (mitä pystytään tekemään)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusajan hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusehtojen hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpailijoiden tunteminen (heikkoudet/vahvuudet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpailijoiden asiakaskunnan tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tarjoukset *

Miten suuri merkitys tehdyillä tarjouksilla on myynnin toteutumiselle?

1 2 3 4 5

Ei mitään merkitystä Erittäin suuri merkitys**Mistä tarjousten laatimisessa käyttämäsi tiedot ovat peräisin? ***

1 2 3 4 5

Koulu / kurssi Henkilökohtaiset tiedot**Mitä tietoa tarjousten laatimiseksi käytät? ***

Erityisesti, jos käytät tarjousten laatimiseen henkilökohtaisia tietoja, millaisia?

Miten suuri merkitys seuraavilla tekijöillä on kauppojen kotiuttamiselle? *

1 - ei lainkaan merkitystä 5- Erittäin suuri merkitys

Millaisia yleisluonteisia tietoja (muuta kuin yllä mainitut) käytät myyntityössä? ***Miten suuri merkitys seuraavilla tekijöillä on kauppojen saamiselle? ***

1 - Ei lainkaan merkitystä 5- Erittäin suuri merkitys

	1	2	3	4	5
Vanhat asiakkaat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toteutuneet (uudet) kaupat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisämyynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alihankkijat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Takuukorjaukset / takuu toimitukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mistä lähteestä myyntityössä pääasiassa käyttämäsi tiedot ovat peräisin? *

1 2 3 4 5

Koulutus Henkilökohtaiset tiedot**Kerro omin sanoin mitä tietoja käytät myyntityössä eniten. ***

Esim. luettelo muodossa.

Yleiset työelämävalmiudet ja henkilökohtaiset taidot *

Millainen merkitys kauppojen toteutumisen kannalta seuraavilla listatuilla ominaisuuksilla on? 1 - Ei mitään merkitystä / 5 - Ratkaiseva merkitys

	1	2	3	4	5
Vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintätaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyötaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmanratkaisutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppimistaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eettiset taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esteettiset taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaslähtöinen toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainväliset valmiudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuojelusta ja työterveydestä huolehtiminen (omasta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintajoiden ja yhteisessä sovitujen polsääntöjen noudattaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologian ja tietotekniikan hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kerro omin sanoin mitä tietoja / taitoja koet tarvitsevasi myyntityössä? *

Millaista tietoa käytät? Millaista tarvitset? Saaiko tarvitsemasi tiedot työtovereilta? Toivoisitko saavasi työtovereilta nykyistä enemmän tai vähemmän tietoa?

Mitä muuta haluaisit tuoda esiin kyselyyn liittyen?

Puuttuiko jotain ja jos niin mitä? Kommentit liittyen tähän kyselyyn / opinnäytetyöhön / vapaa palaute.