

Tarinat myyntityön kehittäjänä

Case: Marks & Spencer Helsinki

Lindholm-Ziolek, Marita

2016 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Tarinat myyntityön kehittäjänä Case: Marks & Spencer Helsinki

Marita Lindholm-Ziolek
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2016

Marita Lindholm-Ziolek

Tarinat myyntityön kehittäjänä
Case: Marks & Spencer Helsinki

Vuosi

2016

Sivumäärä

46

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työyhteisössä tuotettuja tarinoita ja niiden kehittymistä vuoden 2015 aikana. Tarinoita on hyödynnetty kokemuseräisen tiedon jakamiseen työyhteisössä. Tarinoiden jakamisella on haluttu kehittää työntekijöiden ongelmanratkaisukykyä asiakaspalvelutilanteissa. Kehittyneellä ongelmanratkaisukyvyllä on haluttu luoda arvoa asiakkaalle. Kehittyneellä ongelmanratkaisutaidolla haluttiin vaikuttaa myös keskiostoksen kehittämiseen. Keskiostoksen kehittäminen oli toimeksiantajan tavoite vuodelle 2015.

Tutkittavat tarinat ovat myyjien kirjaamia omia lyhyitä kuvauksia heidän onnistuneista kaupantekotilanteistaan. Näitä tarinoita kutsutaan onnistumistarinoiksi. Tarinoita kertyi vuoden 2015 aikana yli 2400 kpl. Näiden onnistumistarinoiden jakaminen työyhteisössä on ollut osa jokapäiväistä tekemistä vuoden 2015 aikana.

Opinnäytetyön teoriaosassa tarkastellaan tarinan ja tiedon määritelmää sekä kokemuseräisen tiedon hyödyntämisen ja johtamisen näkökulmaa. Tarinoiden kehittymistä on tutkittu teemoittamalla ja analysoimalla. Kokemuseräisen tiedon hyödyntämistä on käsitelty SECI mallin eli tiedon luomisen prosessimallin avulla. Tutkimus on toteutettu kehittämistutkimuksena jossa on hyödynnetty myös numeraalista tietoa. Tutkimuksessa on myös triangulaation piirteitä sillä tutkittavaa kohdetta on lähestytty monelta eri taholta, eri menetelmiä hyödyntäen. Kehittämistutkimuksen tulosten mittarina käytettiin keskiostoksen kehittymistä vuoden 2015 aikana. Tulosten analyysissä oli nähtävissä hiljaisen tiedon hyödyntämistä ja tarinoiden kehittymistä. Opinnäytetyö auttaa ymmärtämään kokemuseräisen tiedon hyödyntämisen edut.

Asiasanat: Hiljainen tieto, tarinat, myyntityö, asiakaspalvelu, kehittämistutkimus.

Marita Lindholm-Ziolek
Stories as a Developer of Sales Work
Case: Marks & Spencer Helsinki

Year	2016	Pages	46
------	------	-------	----

The purpose of this Bachelor's thesis was to study how stories produced in the work community have developed during year 2015. These stories have been used for sharing tacit knowledge. The development of the stories was studied for the reason that they were desired to share tacit knowledge among sellers and therefore develop their problem-solving skills in customer service situations. Problem - solving skills were hoped to have a positive impact on the client's overall service experience and thus increase the average purchase.

These studied stories were sellers own brief descriptions of their successful sales. These stories were called success stories. During year 2015 more than 2400 stories were written and recorded. Sharing these stories has been a part of the daily routine in studied work community.

The theoretical part of the thesis examines the definition of the story and information and also the exploitation and management of tacit knowledge. The development of the stories was studied with content analysis and by sorting stories in various themes. The use of empirical data has been processed by SECI model which is a knowledge creation process model. The study was conducted as a Design research study where numerical data was also utilized. The Bachelor's thesis also features triangulation using different methods to explore items from many different angles. The development of average purchase was used to analyse the results and the success of this Design research. The answers indicated that the exploitation of tacit knowledge was conducted and the studied stories developed. These Bachelor's thesis helps to understand the advantages of tacit knowledge utilization.

Keywords: Tacit knowledge, stories, selling, customer service, design research.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusongelma	7
1.2	Tutkimuksen rajaus ja rakenne	7
2	Tarinat	8
3	Tiedon määritelmä ja kokemusperäinen tieto	9
3.1	Kokemusperäinen tieto eli hiljainen tieto	10
3.2	Kokemusperäisen tiedon esiin tuominen	12
3.3	Kokemusperäisen tiedon hyödyntäminen	13
3.4	Kokemusperäisen tiedon johtaminen	15
4	Motivaatio	16
5	Tutkimusmenetelmät	18
5.1	Kehittämistutkimuksen prosessi	18
5.2	Tiedonhankinta	20
5.3	Tarinoiden tutkiminen ja niihin liittyvä kirjallisuus	20
5.4	Onnistumistarinat	21
5.5	Onnistumistarinoiden kirjaamiseen vaikuttaneet tekijät	22
5.6	Keskustokseen vaikuttaneet tekijät	24
5.7	Palaute - myyjäauditoinnit	25
5.8	Onnistumistarinoiden teemoittelu	26
5.9	Tarinoiden kehittyminen, sisällön analyysi	29
6	Tutkimustulokset	31
6.1	Keskustoksen kehittyminen	34
6.2	Kehittämisehdotukset	36
7	Johtopäätökset	36
7.1	Omaa pohdintaa	37
7.2	Hyödyt toimeksiantajalle	38
	Lähteet	39
	Kuviot	41
	Taulukot	42
	Liitteet	43

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työyhteisössä tuotettuja onnistumistarinoita ja niiden kehittymistä vuoden 2015 aikana. Onnistumistarinoiden kehitystä tutkitaan siitä syystä, että näillä tarinoilla haluttiin jakaa myyjien osaamista ja kehittää heidän ongelmanratkaisutaitoa myyntitilanteissa. Kyse on siis kokemuseräisen tiedon, eli hiljaisen tiedon jakamisesta. Myyjien ongelmanratkaisutaitoon oli toivottu kehitystä, sillä asiakkaille haluttiin tarjota parempaa palvelua. Kyse on myös arvon tuottamisesta asiakkaille. Arvon tuottamisella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan asiakkaille tarjottuja kokonaisvaltaisempia ratkaisuja. Kokonaisvaltaisella ratkaisulla asiakaspalvelussa tarkoitetaan tässä tutkimuksessa asiakkaan tarpeen kartoittamista siten, että asiakkaan tarve tulee ratkaistuksi kaikkine oheistarpeineen niin, että se johtaa sekä asiakkaan että myyvän osapuolen tyytyväisyyteen. Tällä tavoin toimiessa mahdollistetaan laadukkaampi asiakaspalvelu, keskiostoksen kehittyminen ja sitä kautta tuloksellisempi toiminta. Keskiostoksella tässä yhteydessä tarkoitetaan päiväkohtaista, asiakkaiden ostoksiin käyttämää euromäärää jaettuna asiakkaiden päiväkohtaisella lukumäärällä. Aineistona ja tarkastelun alla on työyhteisössä tuotetut onnistumistarinat ja niiden kehittyminen. Lisäksi opinnäytetyössä etsitään suuntaa antavaa näyttöä siitä, onko näiden onnistumistarinoiden tuottaminen ja jakaminen työyhteisössä auttanut myyjiä kehittämään ongelmanratkaisutaitoaan, eli onko hiljaista tietoa pystytty tallentamaan ja hyödyntämään.

Onnistumistarinat ovat myyjien itsensä tuottamia lyhyitä, muutaman lauseen pituisia tarinoita siitä, miten he mielestään onnistuivat tekemään hyvät kaupat. Kyse on siis myyjien työssään käyttämistä myyntipuheista, argumenteista ja keinoista sekä tavoista reagoida asiakaspalvelutilanteissa. Onnistumistarinoiden kirjaaminen ja ääneen lukeminen on ollut näkyvässä roolissa päivittäisessä tekemisessä tutkittavassa työyhteisössä vuonna 2015.

Yksikkö, jossa tutkittava työyhteisö toimi, avattiin syksyllä vuonna 2014. Kyseessä oli uuden käyttötavaraketjun ensimmäisen myymälän avaus. Kyseiseen yksikköön oli rekrytoitu kokeneempien myyjien ohella myös nuoria kokemattomampia myyjiä. Alussa henkilökunnalle järjestettiin kattava perehdytyspaketti, jossa tarjottiin tietoa uudesta avattavasta ketjusta, tuotetuntemusta sekä ohjausta asiakaspalveluun. Myyntityö tässä uudessa muotikaupan yksikössä tuotti kuitenkin haasteita niin uusille nuorille kuin myös vanhemmille myyjille. Moni nuori myyjä oli taustaltaan päivittäistavarakaupan puolelta ja työskentely muodin maailmassa oli hyvin erilaista. Tämä ei ollut kuitenkaan ainut pulma. Moni kokeneempi myyjä koki myös haasteita päivittäisissä myyntitilanteissa. Nuorien myyjien haasteet liittyivät usein vielä kehittymättömään myyntitaitoon sekä taitoon tarjota asiakkaille kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Nuorien myyjien uskottavuus oli myös koetuksella; asiakkaat halusivat usein kokeneemman myyjän. Kokeneemmat myyjät kokivat taas haasteelliseksi mm. tuotevirran ennustettavuuden. Yksikössä ei ollut toiminnanohjausjärjestelmää, josta olisi voinut tarkistaa muiden yksi-

köiden reaaliaikaisen tavaratilanteen, joten asiakkaille ei tilattu tuotteita toisista yksiköistä. Myyjät eivät pystyneet kertomaan, tuliko jotain tiettyä asiakkaan haluamaa tuotetta lisää. Tausta onnistumistarinoiden hyödyntämiselle löytyi halusta auttaa myyjiä löytämään keinoja parempaan asiakaspalveluun. Keinoksi valikoitui hiljaisen tiedon välittäminen myyntityöstä, argumenteista ja myyntipuheista myyjältä toiselle onnistumistarinoiden muodossa. Ketjujohto oli myös asettanut yksikölle keskiostosta koskevan tavoitteen. Onnistumistarinoiden jakamisella toivottiin olevan positiivinen vaikutus keskiostoksen kehittymiseen.

Ajatus onnistumistarinoiden hyödyntämisestä opinnäytetyössä syntyi myöhemmin syksyllä 2015 ja yhteistyö toimeksiantajan kanssa alkoi. Kyseessä oli uusi toimija markkinassa, kauppakettu Marks & Spencer ja sen ensimmäinen Suomessa avattu yksikkö. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi SOK Fashion Retail/ Marks & Spencer Finland.

1.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimusongelma on muotoiltu seuraavaan tutkimuskysymykseen: kehittyivätkö myyjien onnistumistarinat tutkittavana ajanjaksona vuoden 2015 aikana? Tarinoiden kehittymistä on haluttu tutkia siitä syystä, että tarinat toimivat tässä tutkimuksessa hiljaisen tiedon siirtämisen ”instrumentteina”, jolloin niiden kehittyminen on oleellisessa roolissa. Onnistumistarinoiden jakamisen syvällisempi merkitys on tietämyksen jalostuminen kaikkien hyödynnettävissä olevaksi näkyväksi tiedoksi.

Hiljaisen tiedon siirtymistä näkyväksi tiedoksi on tutkittu Nonakan ja Takeuchin SECI mallin avulla. Mittarina on hyödynnetty keskiostoksen käyttäytymistä tutkittavana ajanjaksona. Keskiostoksen kehittyminen liittyy läheisesti myyjien ongelmanratkaisutaitoon sekä myyntipuheiden kehittämiseen. Keskiostoksen kehittäminen oli ketjunorganisaation määrittämä kehityskohde ja siksi tärkeä osa myös tätä tutkimusta.

1.2 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tämä opinnäytetyö ensisijaisesti tutkii hiljaisen tietämyksen näkyväksi tekemistä. Tässä opinnäytetyössä ei ole tutkittu, kuinka hyvin näkyväksi muutettua tietoa on pystytty esimerkiksi dokumentoimaan. Näkyväksi saamisen keinona on ollut onnistumistarinoiden kirjaaminen. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kirjattujen onnistumistarinoiden kehittymistä. Tarinoiden kehittymistä on tutkittu, koska on ajateltu, että sillä on yhteys myyjien ongelmanratkaisutaidon kehittämiseen. Kehittyneemmällä onnistumistarinoilla on mahdollistettu oleellisen tallentuminen myyntityöstä. Tämä onnistumistarinoiden oleellinen tieto on jaettu myyjien kesken tavoitteena kehittää myyjien ongelmanratkaisukykyä palvelutilanteissa. Kehittyneellä ongelmanratkaisukyvyllä halutaan luoda arvoa asiakkaalle eli luodaan hyviä asiakkuuksia.

Opinnäytetyön teoreettisessa osassa kuvataan opinnäytetyön yhteyttä olemassa oleviin teorioihin. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan tarinoista ja tarinan määrittelyn pulmallisuudesta sekä tarinoiden rakenteesta. Toisessa luvussa käsitellään sekä tiedon että hiljaisen tiedon määritelmää. Kolmannessa luvussa käsitellään hiljaisen tiedon johtamista. Neljännessä luvussa käydään lyhyesti motivaatiota sekä tarveteoriaa läpi.

Opinnäytetyön menetelmäosassa kerrotaan tiedon hankintaan liittyneistä haasteista. Tämän jälkeen kuvataan tutkimuksessa hyödynnettyjä aineiston analyysin keinoja. Opinnäytetyössä käytetyillä menetelmillä ja analyyseillä on etsitty suuntaa antavaa näyttöä onnistumistarinoiden kehittymisestä sekä onnistumistarinoiden hyödyntämisen eduista. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen tulokset, johtopäätökset sekä kehittämisehdotukset.

2 Tarinat

Tarinoista ja tarinoiden kerronnasta löytyy useita teoksia, tarinan määritelmä ei kuitenkaan kiteydy niissä yhteen lauseeseen. Pulmaa kuvaa ajatus siitä että tarinan määrittelyssä onnistuu parhaiten kertomalla tarinan. Tarinan määrittelemisen ei siis ole ihan yksinkertaista. Kirjassa ”Tarinan valta” kirjailija Juhana Torkki ilmaisee tarinan olevan kaikkea sitä, mikä jonkin asian yhteydessä tuntuu merkitykselliseltä ja eteenpäin kertomisen arvoiselta. Tarina on myös keino välittää ihmiseltä toiselle merkitystä ja tunnetta. (Torkki 2014, 21-23.)

Tarina voidaan nähdä myös mieltämisen välineenä, jossa tarinan kertoja valitsee oleelliset asiat ympäristöstään ja yhdistää ne juonen avulla. Tarinoiden tärkeimmiksi ominaisuuksiksi voidaankin listata asioiden yhdistäminen sekä syy- ja seuraussuhteiden rakentaminen (Aaltonen & Heikkilä 2003, 147).

Tarinoilla on myös ominaisuus, jota voidaan hyödyntää vaikeiden asioiden kertomiseen. Esimerkiksi, jos totuuden kertominen joissakin tapauksissa ei tuota toivottua lopputulosta, mutta kun totuus kerrotaan tarinan muodossa, saatamme helpottaa totuuden hyväksymistä kuulijassa ja päästä toivottuun tavoitteeseen (Simmons 2006, 28). Hyvä tarina voi tehdä maailmasta myös yksinkertaisemman ja helpottaa monimutkaisten asioiden ymmärtämistä (Simmons 2006, 30). Esimerkiksi kun Steve Jobs esitteli Apple tietokoneen suurelle yleisölle, ei hän puhunut siitä nimellä ”puolijohdesovellus” vaan ”mielen polkupyörä”. Aivan samoin, esitellessään iPodia, hän olisi voinut kutsua sitä ”kannettavaksi musiikkilaitteeksi” kuitenkin kuuluttajaa puhutteli paljon paremmin ilmaisu ”tuhat biisiä taskussa”. (Torkki 2014, 91.)

Ihmiset kautta aikojen ovat kuunnelleet ja halunneet uskoa tarinoita. Kyky ja halu ovat ihmismielen ominaisuus, ja tämä ominaisuus luo mahdollisuuden ohjelmoida ihmismieltä.” Aina kun kerrotaan tarina, joku uskoo sen.”. (Torkki 2014, 118.)

Opinnäytetyön päämääränä oli tutkia, olivatko vuoden 2015 aikana työyhteisössä tuotetut onnistumistarinat kehittyneet. Tätä varten onnistumistarinat pilkottiin osiin ja näitä osia analysoitiin hyödyntäen semiotiikkaa, tarkemmin Barthesin partikkeleita. Ranskalainen filosofi, kirjallisuudentutkijan ja kirjallisuuskriitikko, Ronald Barthes tutki kirjallista ilmaisua ja edusti strukturalistisen semiotiikan koulukuntaa.

Termi semiotiikka on tullut kreikan kielestä ja tarkoittaa merkkiä. Semiotiikka on tiede joka tutkii merkkejä kuten esimerkiksi kielen sanat, musiikin sävelet, visuaaliset viestit, mainokset, koneiden lähettämät signaalit tai jopa vaatteet. Semiotiikka tutkii kaikkea merkeillä tapahtuvaa viestintää ja niiden välittämiä merkityksiä ja sitä voidaan hyödyntää mm. kommunikaation tutkimuksessa, joukkoviestinnässä, filosofiassa ja lingvistiikassa eli kaikilla tieteenaloilla, joihin liittyy merkityksen ongelma. (Semiotiikan verkostoyliopiston opinto-opas. 2004-2005, 4)

Teoksessa ”Tarinan valta” J. Torkki kirjoitti semiotiikan tutkijan, Ronald Barthesin, kerronnan elementeistä. Nämä elementit olivat jaettu osiin eli partikkeleihin:

- nukleukset
- katalyytit
- indeksit
- informantit

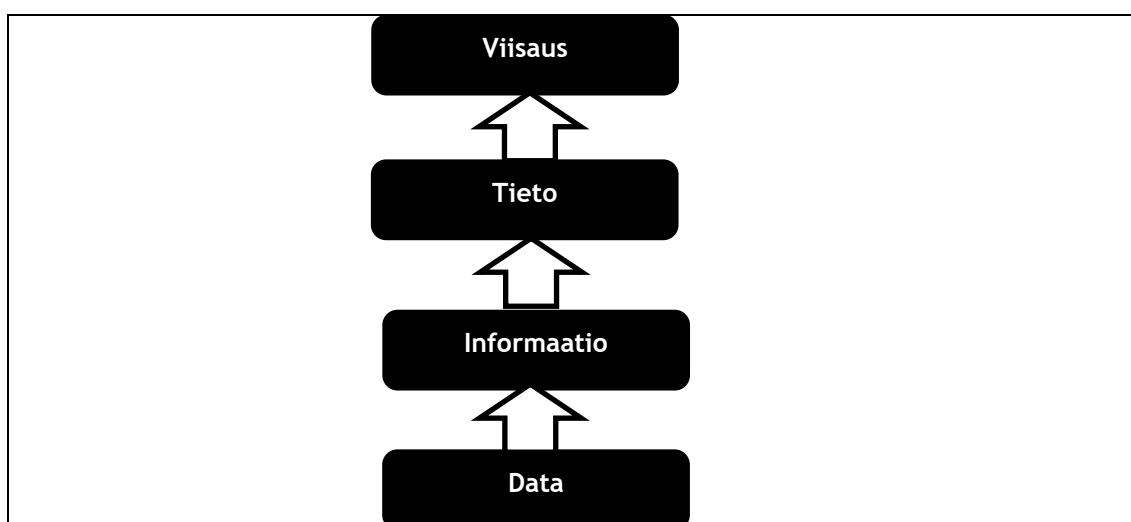
Tätä ajatusmallia ja partikkeleita hyödyntäen etsittiin suuntaa antavaa näyttöä onnistumistarinoiden kehittymisestä. Onnistumistarinoiden kehittymisessä ei ollut kyse äidinkielen tai lauserakenteen oikeellisuudesta ja kehittymisestä. Lauseiden kehittymisellä uskottiin olevan vaikutusta lauseiden sisällön ja merkityksen lisääntymiseen. Barthesin partikkelit olivat ainoa tarpeeksi lähellä oleva tapa tutkia tämän tyyppisten lauseiden kehittymistä. Pulmana oli, että tutkijalla ei ollut syvällisempää ymmärrystä semiotiikasta. Tästä huolimatta analyysi päätettiin tehdä. Tarinoiden analyysissä ei ole tutkittu partikkeleiden suhdetta toisiinsa, ainoastaan partikkeleiden esiintymismäärää. Lauseiden kehittymistä on perusteltu partikkeleiden määrän lisääntymisellä. (Torkki 2014, 62-63.)

3 Tiedon määritelmä ja kokemusperäinen tieto

”Tieto sekoitetaan usein dataan ja informaatioon. Tiedolla on suhde näihin molempiin, mutta se ei ole synonyymi. Datalla tarkoitetaan irrallista, objektiivista faktaa, joka ei liity kontekstiin. Data on esimerkiksi tietojärjestelmiin tallennettu asiakirja. Datasta tulee informaatiota, kun se luokitellaan, analysoidaan, tiivistetään ja asetetaan johonkin kontekstiin. Informaatio on viesti, jolla on lähettäjä ja vastaanottaja. Informaatiosta tulee tietoa, kun sillä tehdään vertailuja, arvioidaan seurauksia, luodaan yhteyksiä ja kun se liitetään dialogiin”. Näin tietoa

käsitteenä kuvaa Virtainlahti kirjassaan Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Alla oleva kuvio 1 kuvaa datan kehitystä viisaudeksi.

Viisaudeksi tieto muuttuu silloin kun kykenemme refleктоimaan ja kyseenalaistamaan tietoa. Viisauteen liittyy kyky harkita ja kyseenalaistaa vallitsevia malleja ja toimintatapoja. Viisaus on tietoa ja kykyä keksiä tarvittaessa myös uusia toimintatapoja. (Virtainlahti 2009, 36-37.)



Kuvio 1: Tiedon luokittelu (Virtainlahti 2009, 33).

3.1 Kokemusperäinen tieto eli hiljainen tieto

Omaamme paljon erilaisia taitoja, joita hyödynnämme sekä työssä että arjessa ja vaikka emme sitä huomaa, hiljainen tieto näkyy kaikessa tekemisessämme. Ammattitaitomme perustuu laajasti hiljaisen tiedon hyödyntämiseen. Se auttaa meitä reagoimaan työssä erilaisiin eteen tuleviin tilanteisiin ja pulmiin. Jos meiltä kysyttäisiin, mitä hiljainen tieto omassa työssämme on, olisi sitä hankala kuvata ja hahmottaa. (Virtainlahti 2009, 38-41.)

Hiljainen tieto voidaan nähdä joko yksilön henkilökohtaisena tietona tai toisaalta se voidaan määritellä toiminnassa ilmenevänä aktiivisena prosessina. Hiljainen tieto voi olla myös yhteisöjen ja organisaatioiden yhteistä, kollektiivista tietoa (Toom 2008, 33).

Hiljainen tieto nähdään usein myös mestari - oppipoikasuhteena, jolloin kyseessä on suhteessa opittu tietotaito yrityksen ja erehdyksen sekä imitoinnin ja mallioppimisen kautta. Hiljaisen tiedon ja tietämisen ilmenemistä ja välittymistä on tutkittu ja todettu sen tulevan esiin erityisesti haasteellisissa ja yllättävissä sekä onnistuneissa vuorovaikutustilanteissa ihmisten välillä, jolloin se on esimerkiksi kyvykkyyttä ratkaista nopeasti ongelmallisia tilanteita. Tällaisissa tilanteissa on oleellista, että ammattilainen kykenee nopeasti käsittelemään sekä itse tapahtumaa että sen vaikutusta siten, että lopputulos olisi kaikkien kannalta onnistunut. Tämän

tyyppistä tietoa ei voi opiskella vain teoriassa vaan se karttuu toiminnan ja refleктоimisen kautta. (Toom, 2008, 52.)

Syntyperältään unkarilainen tutkija, Michael Polanyi, kiinnostui filosofiasta myöhemmällä iällä ja toimi sosiaalitieteiden professorina Manchesterin yliopistossa. Ura siellä poiki runsaan kirjallisen tuotannon. Polanyin pääteoksena pidetään vuonna 1958 ilmestynyttä ”Personal Knowledge; Towards a Post Critical Philosophy. Polanyi loi käsitteen Tacit Knowledge eli hiljainen tieto, ja kiteytti sen ajatuksella; ”Tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan.”. Polanyin mukaan hiljainen tieto on kaiken tietämisen perusta. Hiljaisen tiedon vastakohtana on eksplisiittinen tieto eli tieto jolla tarkoitamme esimerkiksi asioita kuten kirjoitettu sana, matemaattiset kaavat tai kartat. Hiljaista tietoa on vaikea pukea sanoiksi tai välittää, se kuitenkin ohjaa ihmisen valintoja alati kasvavassa tietovirrassa ja sen avulla voi ohittaa suuren määrän turhaa dataa reagoimatta siihen lainkaan. (Koivunen 1997, 76 - 79.) Taulukko 1 kuvaa näkyvän ja hiljaisen tiedon ilmenemismuotoja organisaatiossa.

Polanyi oli ensimmäinen tutkija, joka otti esille hiljaisen ja näkyvän tiedon eron ja hän korosti niiden yhteyttä toisiinsa. Polanyin mukaan ihminen tarvitsee näitä molempia pystyäkseen käsittelemään asioita hiljaisen tiedon ollessa taustatietoa, jonka avuin pystymme käsittelemään ja kehittämään näkyvää eli eksplisiittistä tietoa. (Virtainlahti 2009, 42 - 43.)

Näkyvä tieto			Hiljainen tieto		
lait, asetukset, määräykset,			käytäntö		
säännöt			sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen		
ohjekirjat, ohjeistukset, käsikirjat,			niksit		
prosessikuvaukset			psykologinen silmä		
lomakkeet			tilanneherkkyys		
kirjallisuus			kokemus		
dokumentit			aistihavainnot		
teorit			"mutu"		
jne.			kädentaito		
			jne.		

Taulukko 1: Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa (Virtainlahti 2009, 46).

Hiljainen tieto on edelleen jaettu kahteen osaan, hiljaiseen ja implisiittiseen tietoon. Implisiittinen tieto eroaa hiljaisesta tiedosta siten, että se on näkyvämpää eli se on helpompi artikuloida. Hiljaisempi osa hiljaisesta tiedosta on erittäin vaikea saada näkyväksi, joissakin tapauksissa jopa täysin mahdotonta. Yleisesti voidaan sanoa, että hiljaisen tiedon käsite on vai-

kea määritellä. Käytännössä hiljaisella tiedolla käsitetään osaaminen ja ammattitaito eli kompetenssi. Hiljainen tieto tekee työn teosta sujuvammaksi ja parantaa sen laatua päätöksenteossa sekä asiakaspalvelutilanteissa. (Virtainlahti 2009, 46 - 47.)

Myös japanilaiset, Nonaka ja Takeuchi tutkivat ja analysoivat hiljaista tietoa vuonna 1995 ilmestyneessä kirjassaan ”The Knowledge - Creating company”. He kirjoittavat yksilön hiljaisen tiedon muuttamisesta organisaation yhteiseksi tiedoksi. Heidän mielestään organisaatio ei voi luoda tietoa itsenäisesti, vaan se tarvitsee yksilön aloitteen ja vuorovaikutuksen, joka tapahtuu ryhmän sisällä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 13.)

Nonakan ja Takeuchin määritelmä hiljaiselle tiedolle on yleisesti käytössä. Heidän näkemyksensä hiljaisesta tiedosta on, että se on hyvin henkilökohtaista sekä erittäin vaikeaa muotoilla näkyväksi ja ilmaista, jotta sitä voitaisiin siirtää muille. Heidän teoriansa mukaan hiljainen tieto on ihmisen subjektiivisia käsityksiä, intuitiota ja aavistuksia, mikä on kätkeytynyt heidän toimintaansa ja kokemukseensa, ihanteisiinsa, arvoihinsa ja tunteisiinsa. He erottelevat myös hiljaisen tiedon tekniseen ja kognitiiviseen tietoon; tekninen on yksilön tietotaitoa, mikä on kertynyt vuosien kokemuksella eli ns. ”näppituntumaa”, kun taas kognitiivinen tieto on erilaisia toimintamalleja, uskomuksia ja oletuksia. (Virtainlahti 2009, 47.)

Tässä opinnäytetyössä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan toiminnan kautta henkilöihin, eli myyjiin, karttunutta tietotaitoa, jota on pyritty tuomaan näkyväksi onnistumistarinoiden kautta. Sanojen ja tarinoiden muodossa tämä tieto on tuotu työyhteisön tarkasteltavaksi ja hyödynnettäväksi.

3.2 Kokemusperäisen tiedon esiin tuominen

Kokemusperäisen tiedon hyödyntämisessä oleellisessa osassa on kyseisen tiedon tunnistaminen, arvostaminen sekä esille tuomisen menetelmien kehittäminen. Sanna Virtainlahti sanoo kirjassaan, Hiljaisen tietämyksen johtaminen: ”Arvostaminen alkaa yksilöstä ja oman ammattitaidon arvostamisesta. Muiden osaamisen ja tietämyksen arvostaminen lähtee tasapainosta, jossa henkilö ymmärtää oman ammattitaitonsa merkityksen sekä tiedostaa, että muiden tietämys täydentää kokonaisuutta.”.

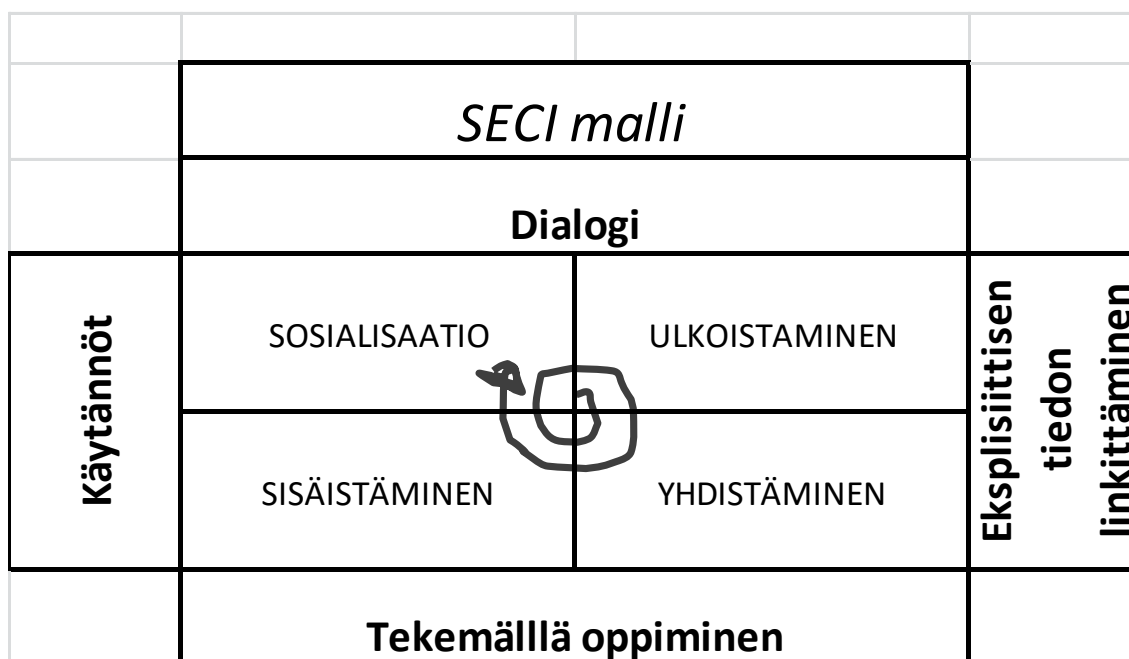
Hiljaisen tiedon esiin tuominen on erittäin hyvä tapa nostaa ammatillista itsetuntoa ja tehdä osaamista, omaa sekä muiden, näkyväksi. Tämän osaamisen esiin tuominen on kaikkien, niin esimiehen kuin myös tiedonhaltijan, vastuulla. Esiin tuotu hiljainen tietämys kertoo kaikille tietämyksen todellisen tason ja luo organisaatiokulttuurin, jossa osaamista arvostetaan. Kyseinen arvostus toimii myös palkitsemiskeinona. Oikeanlaisella ilmapiirillä vaikutetaan osaamisen ja tietämyksen esiin tuomiseen. Ymmärrys yhteistyön merkityksestä liiketoiminnan kehittämisen osana kasvaa. Hiljaisen tiedon hyödyntämisellä pyritään parhaiden käytäntöjen

jakamiseen ja hyödyntämiseen, jolloin työn sujuvuus paranee, virheet vähenevät ja laatu paranee. Kokemusperäisen tiedon esiin tuominen nostaa erilaisuuden arvostamista. Kaikenikäisillä erilaisista taustoista tulevilla ihmisillä on tietämystä ja osaamista. Esimiehen tehtävä on tuoda tämä osaaminen näkyväksi ja osaksi yrityksen voimavaroja. Hiljaisen tiedon esiin tuomista voi estää oman osaamisen vähätteleminen ja se, ettei omaa osaamista tunnisteta. (Virtainlahti 2009, 83 - 84.)

3.3 Kokemusperäisen tiedon hyödyntäminen

Tutkittavassa työyhteisössä hyödynnettiin hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä ja välittämisessä myyjien itsensä kirjoittamia tarinoita. Aluksi tavoitteena oli, että tarinoiden kertominen auttaisi nuoria myyjiä löytämään erilaisia toimintamalleja asiakaspalvelutilanteisiin ja kehittäisi heidän ammattitaitoaan ja itsevarmuuttaan palvelutilanteissa. Kaikkia myyjiä oli pyydetty kirjaamaan onnistuneita asiakaspalvelutilanteita tarinoiksi, joita jaettiin henkilökunnan kesken lukemalla ne ääneen päivittäin aamupalavereissa. Ensin tarinoita tuli vähän, toimintatavan jatkuessa tarinoiden määrä kasvoi ja kaikenikäiset myyjä kirjasivat niitä. Tarinoita hyödyntäen halusimme nopeasti välittää tietoa niin, että se saisi kuulijassaan aikaan oivalluksen ja mahdollisesti myös toiminnan muutoksen (Aaltonen & Heikkilä 2003, 16).

Hiljaisen tiedon siirtämisen malleja on tutkittu liiketaloudellisesta näkökulmasta (Knowledge Management). Kuuluisin niistä lienee Nanoka ja Takeuchin teos ”The Knowledge - Creating Company”, sekä heidän organisaation tiedonluomisen nelivaiheinen prosessimalli SECI (kuvio 2). Nimi SECI muodostuu englantilaisten termien socialization, externalization, combination ja internationalization etukirjaimista.



Kuvio 2: SECI Malli (Aramo-Immonen 2010).

Seci malli kuvaan tiedon luomisen prosessia. Yhtä hyvin se kuvaa myös hiljaisen tiedon muuttamista näkyväksi tiedoksi ja jälleen hiljaiseksi tietämykseksi. Askeleet ovat seuraavat:

- Sosialisatio (socialization)
- ulkoistaminen (externalization)
- yhdistäminen (combination)
- sisäistäminen (internationalization)

Sosialisatiolla tarkoitetaan hiljaisen tiedon välittämistä toisille esimerkiksi kokemusten tai ajattelumallien kautta, kyse on siis kokemusten jakamisprosessista. Tietoa voidaan hankkia myös ilman ääntä, matkimalla ja harjoittelemalla kasvokkain. Tyypillinen esimerkki tästä on mestari - oppipoikasuhde, jossa tieto välittyy havainnoimalla. Sosialisatio voi tapahtua kahden tai useammankin ihmisen välillä. Sosialisatio muodostaa alustan vuorovaikutukselle. Tämä mahdollistaa yksilöiden kokemusten jakamisen. Sosiaalistuminen on siis kokemustiedon jakaminen keskusteluissa (Ojala 2002, 177).

Ulkoistaminen tarkoittaa hiljaisen tiedon muuntumista näkyväksi esimerkiksi sanoiksi kirjoittamalla tai käsitteellistämällä. Tässä vaiheessa tietämystä kirjataan talteen. Ulkoistamisprosessi voi käynnistyä esimerkiksi vuoropuheluista tai yhteisistä havainnoista. Tärkeintä on, että pyritään muotoilemaan vaikeastikin ilmaistavaa tietoa esimerkiksi sanalliseen muotoon. Hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi saattaa olla epätasmaalista ja riittämätöntä, joka puolestaan aikaansaa keskustelua, väittelyä, mutta myös uuden oppimista (Ojala 2002, 176).

Yhdistämisvaiheessa tämä kirjattu hiljainen tieto yhdistetään jo olemassa olevaan näkyvään tietoon. Tällöin luodaan laajempia käsitteitä tai toimintasääntöjä. Tietoa vaihdetaan ja yhdistetään erilaisten verkkojen, kokousten tai dokumenttien kautta olemassa olevaan tietoon esimerkiksi luokittelemalla, ja luodaan näin uutta tietoa. Tietoa voidaan jakaa myös esimerkiksi koulutuksissa (Ojala 2002, 177).

Sisäistämisen vaiheessa kaikki tämä näkyväksi muutettu tieto muuttuu jälleen hiljaiseksi tietämykseksi. Uuden muutetun tiedon käyttöönottoa helpottaa, jos tieto on dokumentoitu esimerkiksi käsikirjoiksi tai tarinoiksi. Tärkeintä hiljaisen tiedon siirtämisessä Nonakan ja Takeuchin mukaan on tekemällä oppiminen. (Virtainlahti 2009, 98 -101.)

Hiljaisen tiedon hyödyntämisessä ihmisten mielensisäisten toimintamallien omaksuminen on välttämätöntä oman ammatillisen osaamisen kehittymiseksi. Oppimiseen ja tiedon välittymiseen liittyy myös käytäntöjen, arvojen ja normien omaksumista. Toimintamallit opitaan osallistumalla käytännössä ongelmanratkaisuun kokeneemman kanssa. Tiedonluomisen ja välittämisen prosessi synnyttää asteittain kasvavaa kollektiivista tietämistä. Tässä opinnäytetyössä hiljaisen tiedon siirtäminen nähdään tapahtumasarjana, jossa yksilön hiljainen tieto muuttuu työyhteisön näkyväksi tiedoksi ja sitä kautta jälleen yksilön tiedoksi.

3.4 Kokemusperäisen tiedon johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resources management HRM) tarkoittaa niitä toimintoja, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. Käytännössä tämä tarkoittaa määrältään ja laadultaan riittävän henkilöstön varmistamista, osaamisen riittävyyden ja kehittymisen, työntekijöiden työkyvyn, motivaation ja sitoutumisen varmistamista sekä henkilöstöä koskevien lakien, sopimusten ja asetusten noudattamista. Hiljaisen tiedon johtaminen liittyy läheisesti henkilöstövoimavarojen johtamiseen, sillä molemmissa huomioidaan osaamisen kehittyminen ja osaava työvoima. Lisäksi siinä keskitytään johtamisen kannalta tärkeiden tatekijöiden kuten työkyvyn, työmotivaation ja sitoutumisen mahdollistamiseen. (Virtainlahti 2009, 64 - 65.)

Kokemusperäisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen on oleellinen asia hiljaisen tiedon johtamisen näkökulmasta. Organisaatiossa ei voida luoda uutta tietoa ilman yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Hiljaisen tiedon jakamisen kautta paras osaaminen ja parhaat käytännöt tulevat koko työyhteisön ulottuville. Tällöin luodaan myös mahdollisuus osaamisen ja käytäntöjen kehittämiseen. Osaamisen kehittyminen luo mahdollisuudet vastata toimintaympäristön muutoksiin ja haasteisiin paremmin. (Virtainlahti 2009, 107.)

Huomioitavaa on myös että työssä syntynyt ja kehittynyt osaaminen ei ole vain työntekijän omaa omaisuutta vaan työnantajalla on oikeus vaatia työntekijöitä jakamaan osaaminen työyhteisön kesken. Tietämyksen ja osaamisen jakamisella on hyötynsä, sillä se tekee oman tietämyksen näkyväksi itselle, työkavereille ja esimiehelle. Tietämyksen jakaminen auttaa myös kehittämään omaa osaamista. Tiedon jakaminen syntyy halusta auttaa muita. Kun itse jakaa tietoa on helpompi myös saada tietoa. Tietoa jakavissa organisaatioissa luodaan yhteisöllisyyttä, vuorovaikutus ja avoimuus lisääntyvät ja ihmiset sitoutuvat yhteisiin päämääriin lujemmin. (Virtainlahti 2009, 110.)

4 Motivaatio

Motivaatio on motiivien tuottama tila. Motivoituneen ihmisen käyttäytyminen on vapaaehtoista, yksilön tahdon alaista sekä kontrolloitua tekemistä. Motivoitunut henkilö on siis päämäärähakuinen ja tarkoituksenmukaisesti käyttäytyvä. Kun ymmärrämme, mitkä tekijät vaikuttavat ihmisen motivaatioon, voidaan paremmin vaikuttaa toiminnan suuntaan ja voimaan. Motivaatiota tarkasteltaessa tutkitaan myös sitä, miten motivaatiota ylläpidetään, miten se syntyy tai lakkaa eli miten käyttäytymistä ohjataan. Motivaatioprosessi lähtee sisäisestä epätasapainotilasta käyttäytymisen kautta kohti päämäärää eli tasapainotilaa ja tavoitteiden toteutumista. Tasapainotilasta palataan jälleen kohti sisäistä epätasapainotilaa. Voidaan sanoa, että motivoitunut henkilö on jonkinlaisessa jännitystilassa, jolloin hän pyrkii vähentämään tätä jännitystä toiminnalla. (Juuti 2006, 37 - 39.)

Onnistumistarinoiden kirjaaminen, oman osaamisen arvostaminen ja esiin tuominen sekä jakaminen on haluttu nähdä tässä opinnäytetyössä myös motivoivana tekijänä. Työn arvostuksen kautta kasvaa myös motivaatio. Onnistumistarinoiden kirjaaminen on tehnyt työn ”näkyväksi”. Tämä mahdollistaa työn arvostuksen lisääntymistä monesta näkökulmasta.

Tarveteorian lähtökohtana toimii ajatus, että ihmisillä on sama tarverakenne. Siinä nähdään tarve sisäiseksi tilaksi, joka saa erinäiset vaihtoehdot näyttämään haluttavilta. Tyydyttämättömänä se luo tarpeen, joka aikaansaa pyrkimyksen löytää päämäärä. Tarveteoria sijoittuu työmotivaation kehitysjanalla sisältöteorioihin. Maslow’n tarveteoria on tunnettu motivaatioteoria, se sisältää seuraavat tasot:

- itsensä toteuttaminen
- arvostus
- liityntä
- turvallisuus
- fysiologiset tarpeet.

(Juuti 2006, 45.)

Itsensä toteuttaminen Maslow'n mukaan tarkoittaa omien voimavarojen tunnistamista ja niiden käyttämistä ja kehittämistä, joten itsensä toteuttamisen sisältö vaihtelee suuresti eri ihmisten välillä. Itseään toteuttava ihminen pyrkii jatkuvasti tulemaan enemmän omaksi itsekseen. (Juuti 2006, 47.)

Arvostuksen tarve näkyy erityisesti organisaatioissa. Ihmiset jotka pyrkivät onnistumaan työssään ja saavuttamaan arvostetun aseman, tyydyttävät tätä tarvetta. Arvostuksella on merkitystä myös sosiaalisten suhteiden näkökulmasta, sillä työyhteisöissä on aina niitä, jotka ovat arvostettuja. Heillä on enemmän valtaa. Organisaation kannalta parasta olisi päästä tilanteeseen, jossa mahdollisimman moni pystyisi kokemaan arvostuksen tarpeensa työyhteisön sosiaalisissa suhteissa. Käytännössä tämä tarkoittaa erilaisuuden hyväksymistä ja kaikkien työpanoksen sekä toiminnan kehittämisen arvostamista. (Juuti 2006, 47.)

Liittynällä tarkoitetaan ystävyyttä, ihmisten välisiä suhteita ja rakkautta eli yhteenkuulumisen tarpeita. Tämä tarve on rajaton ja sitä voi toteuttaa sekä vapaa-ajalla että työyhteisössä. Työn merkitys sosiaalisten suhteiden lähteenä voi olla ihmiselle merkittävä ja erittäin voimakkaasti motivoiva. Työpaikoilla solmittujen ystävyyksien merkitystä ihmisen arvoihin vaikuttavana tekijänä ei pidä aliarvioida. (Juuti 2006, 46.)

Turvallisuuden tarve, Maslow'n mukaan, on äärellinen, eli sen täyttymisellä on raja. Tämän rajan ohitettuaan ihminen ei koe tarpeelliseksi tyydyttää enää tätä tarvetta. Turvallisuuden tarve käsittää asioita kuten turvattu taloudellinen tila tai vaikkapa kodin paloturvallisuus. Fysiologinen tarve on hyvin pelkistetty tarve, se pyrkii elämän ylläpitämiseen. Tarpeiksi voidaan luetella esimerkiksi ruuan ja vaatetuksen hankkiminen. Ihminen jolla on nälkä, ei ajattele paljon muuta kuin ruokaa. (Juuti 2006, 46.)

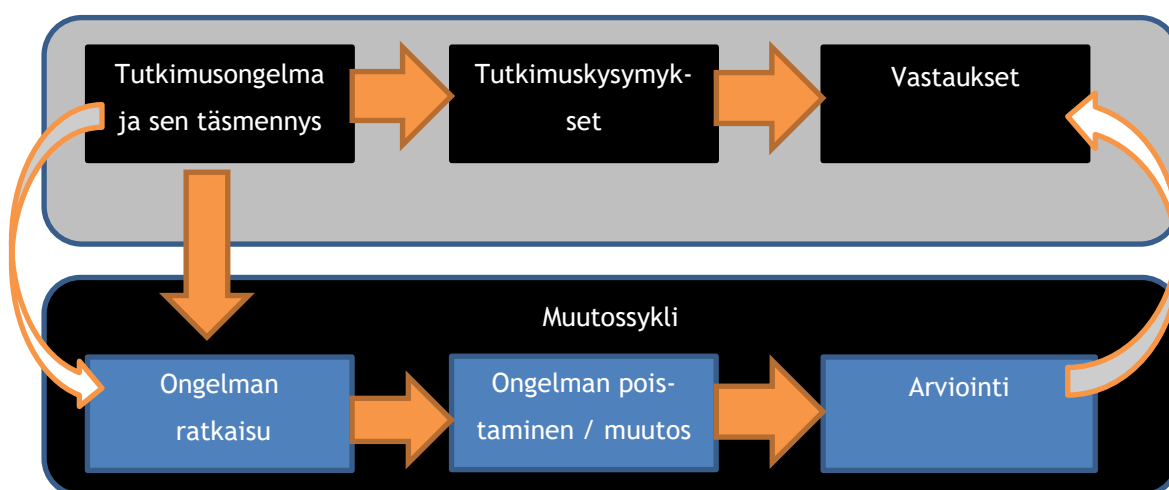
Tässä opinnäytetyössä on tutkittu onnistumistarinoiden kehitystä, tarinoiden vaikutusta henkilökunnan ongelmanratkaisukykyyn. Opinnäytetyö on myös nostanut esiin motivaationäkökulman. Onnistumistarinoiden kirjaamisella, keräämisellä ja ääneen lukemisella on työntekijöiden osaaminen, tekeminen ja arkipäivän haasteet tehty näkyväksi. Onnistumistarinoiden kirjaaminen on myös omalta osaltaan luonut osaamista arvostavan ilmapiirin. Onnistumistarinoiden myötä osaaminen ja tekeminen on tehty läpinäkyväksi, jolloin avun tarjoamisen ja vastaanottamisen kynnys on madaltunut.

”Tarinat ovat yksi tapa auttaa organisaatioita oivaltamaan ja näkemään itselleen olennaisia asioita, joita muuttamalla tai kehittämällä voidaan lisätä yrityksen tehokkuutta, tuottavuutta ja jopa henkilöstön hyvinvointia.” (Aaltonen & Heikkilä 2003, 15.)

5 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistutkimuksena, jossa hyödynnettiin numeraalista tietoa, joten siinä on myös kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Kehittämistutkimus ei ole tutkimusmenetelmä vaan joukko eri tutkimusmenetelmiä joita hyödynnetään tutkimuskohteen mukaisesti (Kananen 2015, 33). Opinnäytetyössä on myös etnografisen tutkimuksen piirteitä, sillä opinnäytetyö on suoritettu kirjoittajan työpaikalla. Ero etnografisen ja kehittämistutkimuksen välillä on se, ettei etnografinen tutkimus pyri muutokseen (Kananen 2015, 37).

Kehittämistutkimus on usein laajempi kuin laadullinen tai määrällinen tutkimus. Kehittämistutkimuksen ominaisuuteen kuuluu ongelman poistaminen mikä ei yleensä kuulu tutkijan tehtäviin (Kuvio 3). Voidaan sanoa että kehittämistutkimus alkaa siitä mihin laadullinen ja määrällinen tutkimus päättyy (Kananen 2015, 40).



Kuvio 3: Kehittämistutkimuksen osat ja osien vaiheet (Kananen 2015, 40).

Kehittämistutkimus alkaa nykytilan kartoituksella ja ongelman määrittämisellä. Ongelman määrittely on oleellisessa asemassa intervention määrittämisen kannalta. Tutkimusta saatetaan tarvita ongelmanratkaisun eri vaiheissa, riippuen ongelmasta, tarvittavasta tiedosta ja sen saatavuudesta (Kananen 2015, 41).

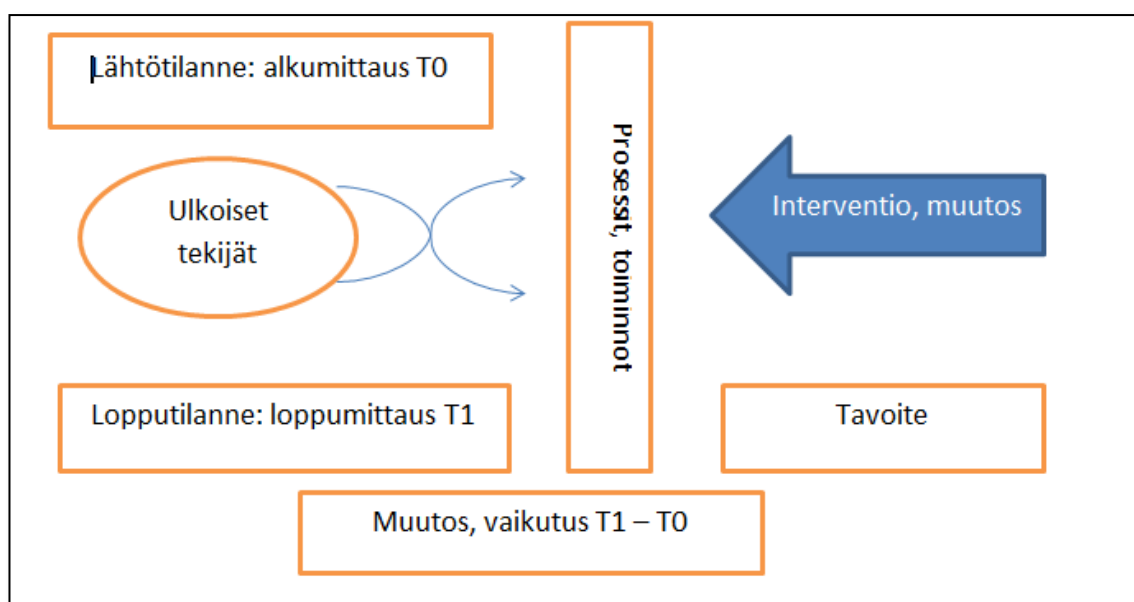
5.1 Kehittämistutkimuksen prosessi

Kehittämistutkimuksen prosessi on kaksiosainen. Prosessin ensimmäisessä osassa on kehittämistyö eli myyjien ongelmanratkaisutaidon kehittäminen. Toisena prosessin osana on opinnäytetyö, jossa hyödynnettiin useampaa menetelmää. Prosessin interventio-osassa on tärkeää paneutua tutkimuksen ydinkysymykseen. On pystyttävä ymmärtämään tutkimuksen syy- ja seuraussuhde (kausaliteetti). Kausaalisuhteiden tunnistaminen ilmiöiden sisällä on edellytys osuvan intervention ja muutoksen aikaansaamiseksi (Kananen 2012, 22).

Interventio, eli muutos toimintaan, toteutettiin onnistumistarinoiden muodossa (Kananen, 2012, 45). Mittarina hyödynnettiin keskiostoksen käyttäytymistä tutkittavana ajanjaksona. Keskiostoksen lähtötilanteen (T0) erotus keskiostoksen lopputilanteesta (T1) kertoi muutoksen ja intervention vaikutuksen (Kuvio 4). Prosesseina kehittämistutkimuksessa oli tarinoiden kirjoitus, tarinoiden tallennus sekä tarinoiden lukeminen ääneen. Tavoitteena oli tarinoiden kehittyminen ja sitä kautta myyjien ongelmanratkaisun kehittyminen asiakaspalvelutilanteissa. Ulkoisiin tekijöihin valikoitui myyjien onnistumistarinoiden kirjoittamiseen vaikuttavat tekijät. Ulkoisia tekijöitä olivat:

- myyjien kiire
- myyjien motivaatio
- myyjien kielitaito.

Poikkeuksena perinteiselle kehittämistutkimukselle tässä opinnäytetyössä ei ole toteutunut alun suunnitteluvaihe eikä intervention aikainen systemaattinen havainnointi. Tähän on vaikuttanut se, että tapaus valikoitui opinnäytetyöksi intervention jo alettua.



Kuvio 4: Kehittämistutkimuksen prosessi (Kananen 2012, 22).

Triangulaatiota hyödynnettiin, sillä tutkimukseen sopivaa yksittäistä analysointitapaa, tutkimusmenetelmää tai samantyyppistä tutkimusta ei löytynyt. Tavoitteena oli siis löytää yksi tai useampi menetelmä ja lähestymistapa, jolla voitaisiin tutkia onnistumistarinoiden kehittymistä sekä onnistumistarinoiden hyödyntämistä työyhteisössä ja sitä kautta saada näyttöä onnistumistarinoiden kirjaamisen ja ääneen lukemisen hyödyistä myyjien myyntipuhetaidon ja ongelmanratkaisukyvyyn kehittämisessä. (Kananen 2010, 42.) Tällaisesta tutkimusmenetelmästä

voidaan käyttää triangulaatio nimitystä, jolla tarkoitetaan eri menetelmien hyödyntämistä ilmiön ymmärtämiseksi, koska oletetaan joidenkin teorioiden selittävän ilmiötä, mutta tästä ei olla aivan varmoja. Tehdään siis rinnakkaistutkimus, jolla haetaan vahvistusta saatuihin tutkimustuloksiin. Käsite, triangulaatio, on lainattu merenkulkutaidoista, jossa termi kuvaa sijaintipaikan määrittämistä useamman tarkistuspisteen avulla (Latomaa & Perttula 2005, 228).

Tutkijan rooli oli tässä opinnäytetyössä osallistuva, sillä tutkija oli tutkittavan työyhteisön jäsen. Aineistona käytettiin onnistumistarinoita, joita kerääntyi tutkittavasta yksiköstä vuoden 2015 aikana 2441 kappaletta. Kyseistä aineistoa hyödynnettiin analyysissa sekä sisällön erittelyssä eri tarinatyyppeihin (teemoittelu). Tutkimusta käsiteltiin myös sekä motivaation että hiljaisen tiedon hyödyntämisen näkökulmasta. Toimeksiantajan kanssa oli sovittu, että tutkimus tehdään tarinoiden hyödyntämisestä myyntityön kehittämisessä.

5.2 Tiedonhankinta

Opinnäytetyön haastavimmaksi osuudeksi muodostui oikean tiedon löytyminen. Apuna tiedonhankinnassa hyödynnettiin informaattikkoa sekä ohjaavaa opettajaa. Opinnäytetyön kannalta merkittävimmät teokset olivat:

- Tarinan valta. J. Torkki
- Hiljaisen tietämyksen johtaminen. S. Virtainlahti
- Hiljainen tieto. H. Koivunen
- The Knowledge - Creating Company. Nonaka. Takeuchi.

Tarinan merkitystä ja määritelmää avasi Torkin teos Tarinan valta. Samasta teoksesta löytyi myös semiotiikka ja Barthes. Kokemusperäisen tiedon määritelmää ja johtamista käsitteli Virtainlahden teos Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hiljaisen tiedon syvempi merkitys löytyi Koivusen teoksesta Hiljainen tieto. Hiljaisen tietämyksen näkyväksi tekemisen ja hyödyntämisen tietoa tarjosi The Knowledge - Creating Company.

5.3 Tarinoiden tutkiminen ja niihin liittyvä kirjallisuus

Tutkimuksen ensisijainen kohde oli tarinat, eli narratiivit, ja niiden kehittyminen. Näitä tarinoita tutkittiin, sillä ne olivat konkreettisia työkaluja, joilla ihmiset voivat ymmärtää itseään, asioita ja niiden yhteyksiä. Tarinoiden kautta ihmiset pyrkivät järjestämään kokemuksia ymmärrettävään muotoon. Tarinoiden analysointi on keino tutkia ihmisten versioita ympäristönsä tapahtumista, rakenteista ja ihmisistä. (Alasuutari, Peltonen & Koskinen 2005, 193.)

Tutkimusta hankaloitti verrannollisten tutkimusten puuttuminen. Tarinankerrontaan eli narratologiaan keskittyvästä kirjallisuudesta löytyi useita yritysten tarina - näkökulmaa avaavia

teoksia. Tähän kyseiseen opinnäytetyöhön ja tätä tutkimusta tukevaa aineistoa ei kuitenkaan näistä kirjoista löytynyt. Tutkimusta varten tarvittiin myös metodi, jolla tutkia tarinoiden kehitystä. Narratiivien tutkimisessa päädyttiin lopulta hyödyntämään semiotiikan näkökulmaan, jolloin huomio kiinnittyi tarinoiden rakenteellisiin piirteisiin (Alasuutari ym. 2005, 203).

”Semioottinen analyysi voidaan sijoittaa menetelmällisesti sellaisten sisällön-analyysien joukkoon, joiden tarkoitus on lisätä ymmärrystä kohteena olevaan sisältöön, vaikka sen käyttämä terminologia onkin eriytynyt omaksi käsitteistökseen.” (Virtuaali ammattikorkeakoulu.)

Semiotiikka tutkii merkkejä sekä merkityksiä ja on luonteeltaan poikkitieteellinen, jolloin se soveltuu hyvin myös eri tieteenalojen näkökulmaksi (Veivo & Huttunen, 1999, 7).

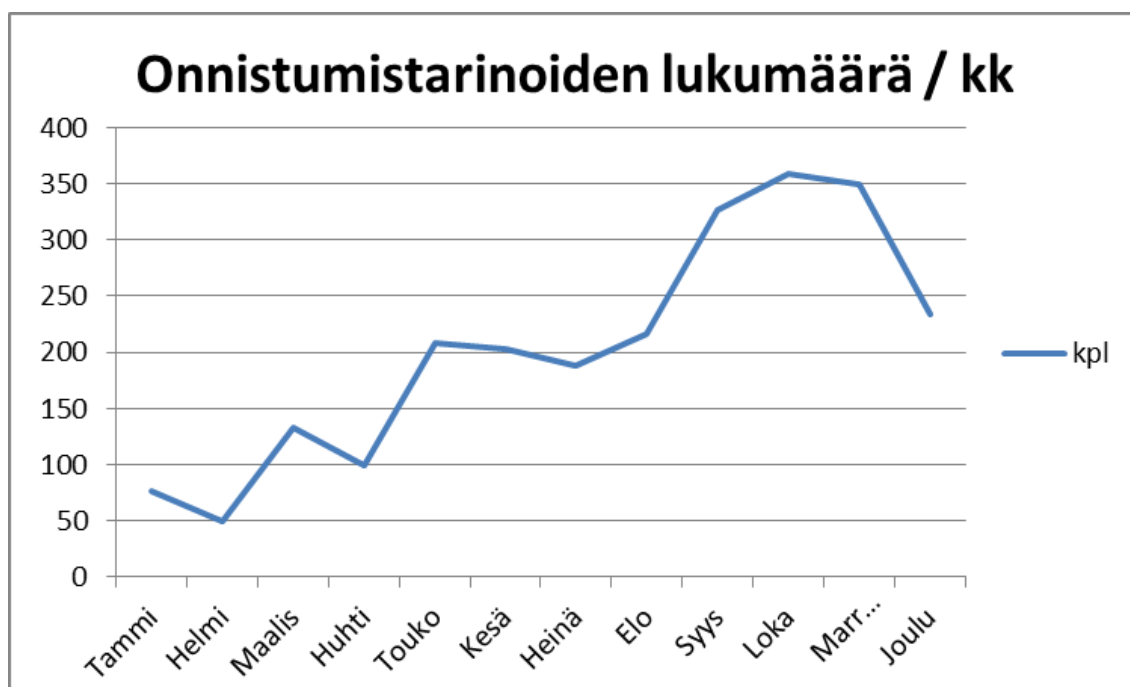
Aineisto eli tarinat jaoteltiin myös erilaisiin tarinatyyppeihin ja otannan kautta verrattiin tammikuun tarinatyyppien kehitystä lokakuun tarinatyyppeihin. Samaa otantaa hyödyntäen analysoitiin onnistumistarinoiden sisällön kehittymistä. Numeraalisia tuloksia saatiin vertaamalla onnistumistarinoiden muuttujia vuoden 2015 aikana. Tarkastelun alla oli esimerkiksi onnistumistarinoiden yhteenlaskettu kuukausikohtainen määrä sekä keskiostoksen käyttäytyminen tutkittavana ajanjaksona. Marks & Spencer Helsingin keskiostosta verrattiin myös Suomessa toimivien kaikkien Marks & Spencer myymälöiden, eli koko ketjun, keskiostokseen.

5.4 Onnistumistarinat

Onnistumistarinoiden kirjaaminen työyhteisössä aloitettiin loppuvuonna 2014. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että myyjiä pyydettiin kirjaamaan omia onnistuneen kaupan syntymisestä kertovia ”onnistumistarinoita” työpäivän aikana. Päivän loppuun vuorossa ollut manageri keräsi tarinat ja nämä tarinat jaettiin seuraavan aamun aamupalaverissa paikalla olevan henkilökunnan kesken lukemalla ne ääneen. Tarinat myös kirjattiin, jotta myöhemmin vuoroon tulleet pääsivät ne lukemaan.

Alussa onnistumistarinoiden kirjaaminen oli satunnaista. Tarinoita tuli niukasti ja tarinoiden sisältö oli usein suppea. Ne olivat lähinnä luetteloita myydyistä tuotteista tai yksi sana ”Lisämyynti”. Pian osa myyjistä sai kiinni ajatuksesta ja lyhyet listat muuttuivat lauseita sisältäviksi pieniksi tarinoiksi. Toisaalta taas osa myyjistä koki tavan aikaa vieväksi ja hankalaksi. Eri-tyisesti kokeneempia myyjiä houkuteltiin ja motivoitiin pidempään kirjaamaan onnistumistarinoita. Heidän tarinoidensa toivottiin tuovan parasta jaettavaa uusille alalle tulleille myyjille. Pian kävi ilmi, että kokeneemmat myyjät saattoivat vähätellä omia kauppiaan. Lopputuloksella oli enemmän painoarvoa kuin itse tarinan sisällöllä eli sillä, miten kaupantekotilanne oli onnistunut. Vähitellen vanhemmatkin myyjät alkoivat kirjata omia onnistumistarinoitaan ja jakamaan osaamistaan.

Oli mahdollista, että osa myyjistä koki onnistumistarinoiden kirjaamisen enemmän henkilökohtaisen myynnin seuranta kuin asiakaspalvelun kehittämisenä. Osalla myyjistä näkyivät kielivaikeudet kirjaamisen vähyyden syynä. Tapa kerätä ja kirjata tarinoita vakiintui keväällä 2015 ja siitä tuli osa jokapäiväistä tekemistä; tarinoita kertyi vuoden 2015 aikana 2441kpl. Onnistumistarinoiden kirjaamisen määrän kehittymistä havainnollistaa Kuvio 5.



Kuvio 5: Kirjattujen onnistumistarinoiden lukumäärä kuukausittain vuonna 2015.

5.5 Onnistumistarinoiden kirjaamiseen vaikuttaneet tekijät

Kesällä 2015 lomakausi vaikutti onnistumistarinoiden kirjaamiseen sekä keräämiseen. Tarinoita tuotettiin vähemmän ja niitä ei aina luettu. Syiksi notkahdukselle oli ensinnäkin managerien kiire. Lomakaudella managerit tuurasivat toisiaan ja työn määrä kasvoi, joten tarinoiden kerääminen ja kirjaaminen aamupalavereihin kärsi. Usko omaan tekemiseen saattoi olla myös osasyynä. Onnistumistarinoiden kirjaamisen ja keräämisen yhteyttä keskiostoksen kehittymiseen ei tunnistettu. Toiseksi syyksi muodostui alennusmyynti, mikä vaikutti mahdollisuuteen tehdä kirjaamiseen johtavia kauppia; keskiostos jäi helposti alhaiseksi edullisten hintojen takia ja isoja tarinoiksi kelpaavia kauppia syntyi vähemmän.

Lomakauden loputtua, jälleen elokuussa, systemaattinen onnistumistarinoiden kerääminen jatkui ja onnistuneita kauppia kirjattiin enemmän. Toinen isompi notkahdus tuli joulukuussa, jolloin kiire vaikutti erityisesti myyjien onnistumistarinoiden kirjaamiseen. Joulunaika

muotikaupassa on hyvin hektistä ja oheispalvelut, kuten lahjapaketointi, vaikutti myyjien mahdollisuuteen kirjata tarinoita arkimyynnissä totutuin tavoin.

Pohdintaa herätti myös kysymys, milloin myyjä kokee kaupantekotilanteen niin onnistuneeksi, että päättää kirjata tapahtuman tarinaksi. Missä raja kulkee? Myyjille ei annettu tarkempia ohjeita tarinoiden kirjaamiseen, myyjät itse päättivät, milloin onnistumiskynnys ylittyi siten, että se johti tarinan kirjaamiseen. Alussa näytti siltä, että kokeneemmat myyjät kokivat harvemmin onnistumisia. Vain euromääräisesti isoja kauppia arvoitettiin, tai tapaa kirjata onnistumistarinoita ei pidetty kovin tärkeänä. Nuoremmilta myyjiltä tuli enemmän tarinoita ja välillä niissä oli rohkeammin kokeiltu erilaisia tapoja lähestyä asiakasta. Nuorempi myyjä saattoi esimerkiksi tarjota asiakkaalle jotain ihan muuta kuin mitä asiakas oli tullut ostamaan. Kokeneemmat myyjät taas kirjasivat onnistumisiksi kokonaisuuksien myymisen tai tilanteen, jossa asiakas oli jo poistumassa myymälästä ilman, että oli löytänyt mitään ostettavaa ja tilanne kääntyikin onnistuneeksi kaupaksi.

Onnistumistarinoiden kaupat saattoivat vaihdella suuresti euromääriltään. Vaihtelua oli parikymmenen euron kaupoista yli tuhannen euron kauppoihin. Yleensä näissä pienemmän loppusumman omaavissa onnistumistarinoissa kyse oli enemmänkin hetkessä tapahtuneesta oivaluksesta. Esimerkiksi asiakkaalle oli kerrottu jostain tuotteestamme tai sen ominaisuudesta, josta asiakas ei ollut tietoinen, ja tämä johti kauppajen syntyyn.



Kuvio 6: Tuotettujen onnistumistarinoiden yhteen laskettu euromäärä kuukausittain.

Onnistumistarinoiden vertailu tammikuun ja lokakuun välillä kertoo, että tammikuussa onnistumistarinoita kirjattiin 96 kpl kun taas lokakuussa niitä kirjattiin 370 kpl. Tammikuun onnistumistarinoiden yhteenlaskettu euromäärä oli 16 288 €, kun sama luku lokakuussa oli 55 617 € (Kuvio 6). Myös keskiostos kehittyi. Tammikuussa 2015 se oli 33,85 € kun lokakuussa se oli 45,12 €, mikä oli vuoden toiseksi korkein keskiostos.

5.6 Keskiostokseen vaikuttaneet tekijät

Keskiostokseen vaikuttavat monet tekijät kuten erilaiset kampanjat, palkkapäivät ja tapahtumat. Esimerkiksi tammikuun keskiostoksessa näkyy alentavana tekijänä alennusmyynti. Alennusmyynnin aikaan asiakkaan koriin saattaa kertyä useampikin tuote, hintojen ollessa alhaiset, asiakkaan keskiostos jää usein kuitenkin matalaksi. Myymälöiden välisessä keskiostoksen vertailussa näkyy myös mm. kassojen määrä ja sijoittelu myymälässä. Pienemmissä myymälöissä, joissa on vain yksi kassapiste, maksetaan kaikki ostokset yhdelle kassalle, kun taas isommissa myymälöissä ostosten maksu saattaa jakautua useamman eri kerroksen kassapisteiden välillä jolloin se vaikuttaa keskiostokseen alentavana tekijänä. Verrattaessa M&S Helsingin keskiostosta koko Suomen M&S-ketjun yhteenlaskettuun keskiostokseen, Helsingin keskiostos on pysynyt ketjun keskiostoksen yläpuolella (Kuvio 7). Asiakkaan kokonaisvaltaisen tarpeen ymmärtäminen ja huomioiminen myyntitilanteessa on merkittävä tekijä niin asiakkaan kokeman palvelun laadun tason kuin myös keskiostoksen kehittäjänä.



Kuvio 7: Tutkittavan yksikön keskiostoksen vertailu suomen M&S-ketjun keskiostokseen kuukausittain.

5.7 Palaute - myyjäauditoinnit

Palaute auttaa työntekijää tiedostamaan omia kehitystarpeitaan, kehittämään omia vahvuuksiaan ja suuntaamaan kehittymistään oikeaan suuntaan. Palautteella voidaan kehittää myös toimintatapoja. Esimiehen toivotaan antavan palautetta. Ilman sitä työntekijä saattaa kokea olevansa ”näkymätön”. Palaute tulee kohdistaa oikeisiin asioihin, ei esimerkiksi henkilön persoonallisuuteen. Palaute tulisi ajoittaa lähelle tapahtumahetkeä. (Virtainlahti, 2009, 154 - 155.)

Tutkittavan yksikön vakiintuneisiin toimintatapoihin kuuluu jatkuva myyntityön laadun auditointi, eli asiakaspalvelun aktiivinen havainnointi. Managereiden työnkuvaan kuuluu viikoittainen myyjien auditointi, mikä mahdollistaa sekä asiakaspalvelun laadun valvonnan, että myyjien mahdollisuuden saada palautetta työstään sekä kehittää itseään. Käytännössä tämä tapahtuu siten, että manageri havainnoi myyjän työskentelyä ja arvioi ennalta määritellyjä asiakaspalvelun kriittisiksi valikoituja kohtia:

- kassapalvelu
- sovituspalvelu
- palvelu kentällä
- myyjän ulkoinen olemus.

Kyseiset kriittiset kohdat on jaettu vielä tarkempiin osiin seuraavasti:

Kassapalvelu

1. asiakkaan tervehtiminen
2. asiakkaan ostosten kunnioittaminen
3. tulevista kampanjoista tai tapahtumista kertominen
4. lisämyynti
5. asiakas toivotetaan tervetulleeksi uudestaan

Sovituspalvelu

1. asiakkaan tervehtiminen ja ohjaaminen sovitukseen
2. asiakkaalle kerrotaan, että tarvittaessa haemme lisäkokoja ja autamme asuvalinnassa
3. suosittelu, clousaus ja kassalle ohjaus
4. sovitusalueen siistinä pitäminen

Palvelu kentällä

1. asiakkaan tervehtiminen
2. tarvekartoitus
3. vaihtoehtojen esitleminen
4. sovitukseen ohjaaminen

Auditoinnit tallennetaan sähköisesti ja yksiköiden auditointien kertymistä seurataan. Managerit saavat palautetta jos auditointeja ei ole suoritettu. Tässä tutkimuksessa myyjäauditointien hyödyntämistä ei otettu huomioon kehittämistutkimuksen osana.

5.8 Onnistumistarinoiden teemoittelu

Tässä opinnäytetyössä tarinoiden kehittymisen tutkiminen alkoi tarinoiden lajittelemisella eri teemoihin. Tammikuun otannassa erottui viisi eri tarinatyyppiä jotka olivat seuraavat:

- suosittelu
- tarpeen kartoitus
- vaihtoehtojen tarjoaminen
- lisämyynti
- useampi asiakas yhtä aikaa.

Suosittelu tarkoittaa sitä, että asiakkaalle suositellaan jotain tuotetta, on se sitten vaihtoehtoinen tuote tai jokin ihan uusi tuote. Asiakastyytyväisyystutkimuksessa tiedustelimme, onko asiakkaalle suositeltu jotain tuotetta, joten suosittelulla on tärkeä rooli myyntityössä. Suositeluna nähdään myös tilanne, jossa asiakas on sovittanut useaa eri vaihtoehtoa ja myyjä suosittelee jotain niistä. Tämä suosittelu auttaa asiakasta ostopäätöksen tekemisessä ja sitä voidaan kutsua myös ”clousaukseksi”.

Tarpeen kartoituksella tarkoitetaan, että asiakkaalle esitetään kysymyksiä niin, että asiakkaan haluaman tuotteen käyttötarkoitus selviää mahdollisimman pitkälle. Tarpeen kartoituksella haetaan myyjälle parempaa mahdollisuutta tarjota laadukasta palvelua ja oheistuotteita, jolloin myös asiakas hyötyy. Esimerkiksi, jos asiakas etsii lämmintä takkia ja keskustelussa selviää, että hän on erittäin vilunarka, kuuluu hyvän myyjän ominaisuuksiin esitellä asiakkaalle esimerkiksi lämpimiä kerrastoja ja asusteita.

Vaihtoehtojen tarjoamisella tarkoitetaan esimerkiksi kahden samantyyppisen tuotteen esittelyä tai korvaavan tuotteen esittelyä. Vaihtoehtojen tarjoamisen aikana myyjän argumentointi ja tuotetietotaidot korostuvat. Vaihtoehtojen tarjoamista tiedustellaan myös asiakastyytyväisyystutkimuksessamme.

Lisämyynti on usein joko oheistuotteen tai saman tuotteen myynti esimerkiksi eri värissä. Lisämyyntiä tehdään myös paljon kassalla, jolloin tuote on usein jokin helposti ostettava impulssiostos. Lisämyyntinä nähdään myös seuraavan ostokerran myyminen kertomalla jostakin tulevasta kampanjasta tai asiakasta kiinnostavasta tuotteesta. Useampi asiakas yhtä aikaa tarkoittaa juuri sitä, että myyjä pystyy palvelemaan useamman asiakkaan yhtä aikaa. Tämä tuo monesti myyntitilanteeseen enemmän painetta ja saattaa olla haastava joillekin myyjille.

Lokakuun otannassa tarinatyyppejä oli tullut lisää seuraavanlaisesti:

- myydään jotain ihan muuta
- ostopäätöksessä auttaminen (=clousaus)
- tuotteen ominaisuuksista kertominen (=argumentointi)
- asiakas suostui autettavaksi.

Myydään jotain ihan muuta tarkoittaa sitä, että asiakkaalle myydään jotain ihan muuta kuin hän on tullut hakemaan. Tässä on onnistumistarinoista otettu esimerkki kyseisestä tarinatyyppistä:

”Asiakas etsi pankkiautomaattia ja oli eksynyt alpuun. Tuli puheeksi urheilurintsikat ja täydelliset löytyi. Asiakkaalla oli paljon niska- ja selkävaivoja ja mikä tahansa ei käynyt.”

Tilanteessa asiakas etsii pankkiautomaattia ja kysyy aluspukeutumisen osastolla (=alpuksella) myyjältä apua. Keskustelun kautta päästää myyntitilanteeseen ja kauppa onnistuu; asiakas sai täydelliset urheiluliivi ja toivottavasti myös ohjeet pankkiautomaatin löytymiseen.

Ostopäätöksessä auttaminen tarkoittaa asiakkaan tukemista ostopäätöksen hetkellä rohkeammalla ostamalla ja kehumalla valintaa. Asiakkaan auttaminen ostopäätöksen tekemisessä saattaa vaikuttaa epäsuorasti myös asiakkaan haluun palauttaa tuote. Parhaiten ostopäätöksessä auttaminen ja tuotteen kehuminen toimii, kun toinen myyjä vielä kassalla kehuu asiakkaan valintaa. Näin toimiessaan myyjä tuo lisävarmistusta asiakkaalle. Asiakas kokee valintansa onnistuneeksi ja palautushalu vähenee.

Tuotteen ominaisuuksista kertomisella tarkoitetaan myyjän kykyä kertoa ja esittää tuotteen ominaisuuksia kuten tuotteen lämmöneristävyys tai hengittävyys. Kun tuotteessa on erityisominaisuuksia, jotka nostavat sen arvoa, on kyseisten ominaisuuksien esiin tuominen myyntitilanteessa hyvä myyntiargumentti. Hyvän myyjän ominaisuuksiin kuuluu osata kertoa tuotteen ominaisuuksista. Tämä lisää asiakkaan luottamusta myyjän ammattitaitoa kohtaan.

Viimeinen tarinatyyppi, asiakas suostui autettavaksi, on kiinnostava monestakin syystä. Erityisesti nuoremmat ja kokemattomammat myyjät saattavat kokea arvostuksen puutetta ja tulevat välillä torjutuksi tarjotessaan asiakkaalle apua. Kyseisen tarinatyyppin nouseminen onnistumistarinoihin saattaa kertoa myyjien kasvaneesta rohkeudesta lähestyä myös torjuvampia asiakkaita sekä keinoista omata erilaisia lähestymistapoja.

Vertailemalla onnistumistarinoiden tarinatyyppejä tammi- ja lokakuun välillä, huomaa lisämyyntiä koskevissa onnistumistarinoissa myös seuraavanlaista muutosta. Tammikuussa lisämyynti - tarinatyyppi oli yleisin ja hajontaa oli vähän eri tarinatyyppien kesken. Näissä lisämyynnistä kertovissa ”onnistumistarinoissa” oli lähinnä listaus lisämyyntituotteista tai yksi

sana - lisämyynti - kuvaamassa kaupantekotapaa. Lokakuussa palautuneissa onnistumistari-noissa oli erityyppisten tarinatyyppien yhdistelmiä, esimerkiksi lisämyynti oli yhdistynyt suo-sittelun kanssa ja lisämyynti tarinatyypeissä oli jo tarkempaa analyysia sekä tarinaa kuvaa-massa myyntitapahtumaa. Tässä esimerkki kehittyneemmästä lisämyynnistä jossa on ele-menttejä tarinatyyppistä - myyn jotain ihan muuta;

”Jututin keksien ostajaa (vaimo oli lähettänyt hakemaan keksejä) ja sain kokei-lemaan sammareita. Oli hyvät niin katsottiin jos löytyisi kaksi tuotetta vielä et-tä saisi alen. No löytyihän sitä, ja kuitin summa kasvoi liki 100 eurolla.”

Kyseessä on rahastustilanne miesten osaston kassalla, jossa kassamyymälä jututtaa asiakasta ker-tomalla meneillään olevasta ”Osta kolme maksa kaksi” - kampanjasta, ja saa asiakkaan innos-tumaan samettihousuista. Asiakas oli alun perin tullut vaimonsa lähettämänä ostamaan vain keksejä. Vaatekaupassa kun ollaan, niin asiakas saattaa tulla tehneeksi myös vaatehankintoja myyjän rohkaisemana. Pieni, alle kymmenen euron kauppa, muuttui näin lähes 100 € kaupak-si. Lokakuussa ilmenee myös hajontaa eri tarinatyyppien kesken enemmän kuin tammikuussa. Lisämyynti - tarinatyyppi oli edelleenkin yleisin kaikista tarinatyypeistä.

Vaihtoehtojen esitleminen oli tarinatyypeistä tähän tutkimukseen nähden kriittisin ja sen hallinta oli oleellisessa osassa myyjien ongelmanratkaisutaidon kanssa. Valikoiman saatavuus ja tuotevirran ennustettavuus oli monelle työryhmän jäsenelle totutusta poikkeavaa. Haastet-ta lisäsivät tilanteet, joissa asiakkaille piti kertoa, ettei tuotetta pystynyt tilaamaan toisesta yksiköstä tai että ei tiedetty milloin tuotetta tulee lisää tai tuleeko lainkaan. Näissä tilanteis-sa, kun asiakkaalle ei löytynyt sitä, mitä hän oli tullut etsimään, esimerkiksi puuttuvan koon takia, tuli myyjien osata tarjota jotain toista vaihtoehtoa, jotain muuta. Kyse oli taidosta rat-kaista asiakkaan tarve. Tässä käytännön esimerkki vaihtoehtojen tarjoaminen - tarinatyyppistä;

”Asiakas halusi yöpaidan luonnonkuitua ja löysimme sellaisen. Mutta mainitsin myös viskoosin ominaisuuksista yöasuissa niin mukaan lähti vielä pari keinokui-tuistakin yöasua. Asiakas vielä kassalla esitteli viereisen kaupan bambu-leggingsejä ja mainitsin meidän heatgen tuotteista niin otti myös meiltä yhden leggingsit.”

Tarkasteltaessa vaihtoehtojen esitleminen - tarinatyyppiä, kasvoi sen määrä onnistumistari-noissa tammikuun viidestä kappaleesta lokakuun 52 kappaleeseen. Taulukko 2 havainnollistaa lisämyynti - tarinatyyppin ylivoimaisuuden muihin tarinatyypeihin verrattuna.

Tarinatyyppi	KPL/Tammikuu	KPL/Lokakuu
Suosittelu	6	48
Tarpeen kartoitus	3	29
Vaihtoehtojen esittely	5	52
Lisämyynti	80	200
Useampi asiakas yhtä aikaa	3	9
Myydään ihan jotain muuta		8
Ostopäätöksessä auttaminen		5
Tuotteen ominaisuuksista kertominen		3
Asiakas suostui autettavaksi		1

Taulukko 2: Kirjattujen onnistumistarinoiden tarinatyytit tammikuu ja lokakuu 2015.

5.9 Tarinoiden kehittyminen, sisällön analyysi

Nukleukset ovat tiivistelmä siitä, mitä tapahtuu. Asettelemalla nukleuksia peräkkäin saadaan tarinan minimi eli juoni. Katalyytit ovat tapahtumia kuvaavia osasia, näiden osasten poistaminen tarinasta ei vahingoita juonta. Molemmat, sekä nukleukset että katalyytit, kuljettavat tarinaa eteenpäin. Indekseillä ja informanteilla kuvaillaan tapahtumien ympäristöä ja henkilöitä. Indeksi eroaa informantista siten, että indeksi on kuvailevampi kuin informantti, mikä on pelkästään todellisuutta avaava kuvaus ilman syvempää merkitystä ja ulottuvuutta. Barthesin partikkelit auttavat hahmottamaan, miten tarinoiniin muodostuu kerronnan sujuva eteneminen. Mitä enemmän elementtejä eli partikkeleita sopivassa suhteessa on, sitä parempi on kerronnan imu. (Torkki 2014, 62 - 63.)

Havainnollistetaan asiaa hieman esimerkkilauseella:

Kiikareihin piirtyy kuva pienestä helteisestä pihapiiristä. Pellavapäinen nuori tyttö leikkii hiekkalaatikolla ja vieressä istuvat naiset nauravat heleästi. Tausalla puhelin soi, käsi nostaa luurin pöydälle ja katse palaa pihapiiriin.

Jos kyseinen lause olisi pelkkä nukleusketju, kuulostaisi se tältä:

”Tyttö leikkii pihalla, naiset nauravat vieressä, joku katselee, puhelin soi ja luuri nostetaan pöydälle.”

Pelkillä nukleuksilla ei saada aikaan kovin mielenkiintoista tarinaa, ajatus tapahtuman kulusta käy kuitenkin selväksi. Kiinnostavan tarinan luomiseen tarvitaan imua, soljuvuutta ja jännitepiikkejä eli aukkoja, joita kuulija alkaa mielessään täyttää. Katalyyteillä näitä jännitepiikkejä säännöstellään ja pitkitetään itse kertomusta (Torkki 2014, 64). Mallitarinassa katalyyttinä saattaisi toimia viimeinen lause:

”Taustalla puhelin soi, käsi nostaa luurin pöydälle ja katse palaa helteiseen pihapiiriin.”

Lause saa aikaan aukon ja kysymysten tulvan; kuka on katsoja, miksi hän katsoo, kuka soittaa?

Indekseillä kuvataan mm. henkilöhahmoja. Mallilauseen indeksinä toimii tyttöä kuvaava sana, pellavapäinen. Vieressä istuvien naisten naurua kuvataan sanalla heleä. Tämä on myös indeksi. Indeksiksi voisi mainita myös pihaa kuvaavan sanana helteinen. Tarkempaa kuvaa ilman syvempää ulottuvuutta tarinasta saadaan informanteilla, niillä kuvaillaan tapahtumien ympäristöä, maalailaan kuvaa tapahtumien näyttämöistä. Mallilauseen informantti voisi olla pihaa kuvaava sana, pieni.

Tutkittavissa onnistumistarinoissa on kyse myyntipuheiden jakamisesta myyjien kesken. Tarinoiden osasia, eli partikkeleita, etsimällä haluttiin saada suuntaa antavaa näyttöä näiden tarinoiden kehittymisestä. Olettamuksena toimii ajatus siitä, että lisääntynyt partikkeleiden määrä on suoraan verrannollinen kerronnan sujuvuuteen ja tarinoiden kehittymiseen. Partikkeleiden esiintymistä oikeassa suhteessa toisiinsa ei tässä tutkimuksessa analysoitu. Analysoinnissa käytettiin satunnaista otantaa suuren aineistomäärän takia. Otantana toimii kymmenen eri tarinaa aikajakson 20.01 - 22.01.2015 väliltä sekä päivän 20.10.2015 ajalta. Otannan pituus vaihtelee ajanjaksojen välillä. Syynä tähän on kirjattujen onnistumistarinoiden määrä tammikuussa verrattuna lokakuuhun. Lokakuussa tuli huomattavasti enemmän onnistumistarinoita kuin tammikuussa ja siksi kymmenen onnistumistarinaa saatiin jo yhden päivän sisäلتä. Otantoja verrataan toisiinsa. Huomattavaa on että tutkijalla ei ole syvällistä ymmärrystä strukturalistisesta semiotiikasta.

Tarinoita analysoitiin seuraavasti:

Esimerkki 1.

”Asiakkaan piti alun perin ostaa vain neule, mutta innostui ja ostikin kaiken ja jätti päälle. Kiitti kovasti palvelusta.”

Kun kyseinen esimerkkilause muutetaan pelkäksi nukleus jonoksi, muuttuu se seuraavanlaiseksi; Asiakas halusi ostaa neuleen, ostikin kaiken ja kiitti palvelusta.

Kyseinen lause on analysoitu siten, että nukleuksia on laskettu olevan kolme,

1. asiakas halusi neuleen
2. ostikin kaiken
3. kiitti palvelusta

indeksiksi on laskettu sana, innostui, joten lauseessa on kolme nukleusta ja yksi indeksi.

Esimerkki 2.

"Asiakas oli kuntosalilta tulossa, ei oikeastaan etsimässä mitään. Innostui sovittamaan uutuustakkia ja ostikin sen:)! Ei tosin sitten halunnut kerätä 3:n kpl settiä:!"

Kyseinen lause muutettuna nukleusjonoksi; Asiakas tuli kauppaan ja osti takin. Hän ei halunnut hyödyntää tarjousta.

Lause analysoitu siten, että nukleuksia on laskettu kolme,

1. asiakas tuli kauppaan
2. osti takin
3. hän ei halunnut hyödyntää tarjousta

ja katalyyttejä on laskettu kaksi,

1. kuntosalilta tulossa
2. ei oikeastaan etsimässä mitään.

Yhteenvedo otannoista		
Partikkelit	tammikuu	lokakuu
Nukleus	19	28
Indeksi	8	13
Informantit	0	0
Katalyytit	1	6
Yhteensä	28	47
Nukleuksien osuus partikkeleiden kokonaismäärästä	68	60

Taulukko 3: Partikkeleiden esiintyminen onnistumistarinoiden otoksessa.

Tarkasteltaessa onnistumistarinoita Barthesin partikkeleiden valossa huomaa, että tammikuun tarinoissa nukleuksien osuus partikkeleiden kokonaismäärästä on 68 % kun lokakuussa se on 60 %. Verrattaessa lokakuuta tammikuuhun on partikkeleiden määrä kasvanut 40 %. Tämä voidaan tulkita onnistumistarinoiden sisällön kehittymiseksi, partikkeleiden määrän kasvu on nähty tarinoiden sisällön kehittymisenä.

6 Tutkimustulokset

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin työyhteisössä tuotettujen tarinoiden kehittymistä vuoden 2015 aikana sekä näiden tarinoiden vaikutusta myyjien ongelmanratkaisukykyyn. Tarinoiden kehitystä tutkittiin ensin etsimällä erilaisia teemoja tarinoista. Otannassa verrattiin tammikuun tulosta lokakuuhun.

Tarinatyyppi	Kpl/tammikuu	Kpl/lokakuu
Suosittelu	6	48
Tarpeen kartoitus	3	29
Vaihtoehtojen esittely	5	52
Lisämyynti	80	200
Useampi asiakas yhtä aikaa	4	9
Myydään ihan jotain muuta		8
Ostopäätöksessä auttaminen		5
Tuotteen ominaisuuksista kertominen		3
Asiakas suostui autettavaksi		1
Tarinoita yhteensä	98	355
Eri tarinatyypin osuus palautuneista tarinoista		
Tarina	% tammikuu	%lokakuu
Suosittelun osuus	6	14
Tarpeen kartoituksen osuus	3	8
Vaihtoehtojen esittelyn osuus	5	15
Lisämyynnin osuus	82	56
Useampi asiakas yhtä aikaa	4	3
Myydään ihan jotain muuta	-	2
Ostopäätöksessä auttaminen	-	1
Tuotteen ominaisuuksista kertominen	-	1
Asiakas suostui autettavaksi	-	0

Taulukko 4: Onnistumistarinoiden otanta sekä eri tarinatyypin osuus palautuneista tarinoista.

Teemoittelussa kävi ilmi että tarinat sekä tarinatyypit lisääntyivät vuoden edetessä. Tammikuussa oli kirjattu 98 kappaletta onnistumistarinoita, joista löytyi viisi eri tarinatyyppeä. Lokakuussa onnistumistarinoita oli kirjattu 355 kappaletta, josta löytyi yhdeksän eri tarinatyyppeä. Lisämyynti- tarinatyyppi oli sekä tammikuussa että lokakuussa yleisin tarinatyyppi. Tammikuussa lisämyynnin osuus onnistumistarinoista oli 82%, kun se lokakuussa oli 56%. Tämän opinnäytetyön tärkeimmäksi tarinatyypiksi oli määritelty vaihtoehtojen esittely. Tarkasteltaessa otantaan huomaa, että tammikuussa kyseisen tarinatyypin osuus oli viisi prosenttia palautuneista onnistumistarinoista kun se oli lokakuussa 15%. Kehitys oli positiivista. Myös tarpeen kartoitus sekä suosittelevat olivat kehittyneet positiivisesti. Lokakuun onnistumistarinoita tutkiessa huomaa myös eri tarinatyypin yhdistelmiä, tämä on tulkittu ongelmanratkaisukyvyn kehittämiseksi sekä erilaisten toimintamallien luovaksi hyödyntämiseksi.

Samaa satunnaista otantaa käytettiin, kun tarinoiden kehitystä analysoitiin semiotiikkaan hyödyntäen. Analyysissä tarinat jaettiin pieniin osiin, eli partikkeleihin, ja näiden partikkeleiden esiintymistä lauseissa verrattiin otoksessa. Olettamuksena oli, että mitä enemmän partikkeleita esiintyy, sitä kehittyneempi lause on. Analyysi hyödynsi semiotiikkaa, mutta tarkoi-

tuksena ei ollut tutkia partikkeleiden suhdetta toisiinsa, eikä etsiä semiotiikalle ominaisesti syvempiä merkityksiä.

Yhteenveto partikkeleiden otannoista		
Partikkelit	tammikuu	lokakuu
Nukleus	19	28
Indeksi	8	13
Informantit	0	0
Katalyytit	1	6
Yhteensä	28	47
Nukleuksien osuus partikkeleiden kokonaismäärästä	68	60

Taulukko 5: Yhteenveto partikkeleiden otannoista.

Partikkeleiden osuus onnistumistarinoissa kehittyi. Tammikuussa onnistumistarinoiden otannassa löytyi yhteensä 28 partikkelia, kun lokakuussa niitä löytyi 47 kappaletta. Partikkeleiden määrän kasvun tulkittiin olevan yhteydessä tarinoiden kehittymiseen. Nukleuksien osuus partikkeleista oli tammikuussa 68% kun se lokakuussa oli 60%. Nukleuksien määrän lasku antoi tilaa muiden partikkeleiden määrän nousulle, mikä nähtiin tässä yhteydessä lauseiden kehittymisenä.

Onnistumistarinoiden kirjaamisessa ei ollut kyse kirjallisten taitojen kehittymisestä vaan yksilön tiedon välittymisestä yhteisön hyväksi. Lauseiden kehittymisen tutkimisessa oli kyse myyjien kyvystä kertoa oleellinen asia myyntitilanteesta ja sen onnistumisesta. Olettamus oli, että kun myyjä kirjoittaa tarinaa kokemastaan myyntitilanteesta, tapahtuu ensinnäkin tilanteen jäsentelyä sekä määrätynlaisten toimintamallien tallentamista siten, että sitä voidaan kirjallisessa muodossa asettaa toisten hyödyksi. Tähän olettamukseen haettiin näkemystä kokemusperäisen tiedon hyödyntämisen teorioista, erityisesti Nonakan ja Takeuchin SECI mallista.

SECI-malli on tiedon luomisen prosessimalli. Tätä mallia hyödynnettiin tässä opinnäytetyössä hiljaisen tiedon muuttamiseksi näkyväksi tiedoksi. Kyseinen malli on jaettu neljään askeleeseen: sosialisointiin, ulkoistamiseen, yhdistämiseen ja sisäistämiseen. Virtainlahti toteaa kirjassaan sosialisointi tarkoittavan tiedon välittämistä toisille hiljaisesti jakamalla ajattelumalleja, kokemuksia (Virtainlahti 2009, 98). Tässä opinnäytetyössä hiljainen tieto ”hankittiin” onnistumistarinoiden muodossa. Myyjien tehtävänä oli itse löytää tekemisestään se oleellinen ja kirjata tämä oleellinen tieto onnistumistarinaksi. Tästä syystä onnistumistarinoiden kehittyminen oli yksi tutkimuskysymyksistä. Tarinoiden kehittyminen ilmentää myyjien kykyä hah-

mottaa oleellinen asia myyntitapahtumasta. Samalla myyjien oma osaaminen ja hiljainen tieto saatiin näkyvämmäksi.

Ulkoistamisella tarkoitetaan tietämyksen muotoutumista näkyviksi käsitteiksi ja sanoiksi joita voidaan hyödyntää vuorovaikutuksessa yksilöiden välillä. Tässä tutkimuksessa ulkoistaminen toteutuu onnistumistarinoiden kirjaamisen ja ääneen lukemisen muodossa. Onnistumistarinointa on jaettu aamubriefeissä ja kirjattuna niitä ovat voineet lukea myöhemmin vuoroon tulleet.

Yhdistämisvaiheessa näkyväksi muutettu hiljainen tieto yhdistyy jo olemassa olevaan näkyvään tietoon, jolloin muovataan laajempia käsitejärjestelmiä sekä toimintasääntöjä ja malleja. Olemassa olevan tiedon uudelleenjärjestely toteutetaan lajittelemalla, lisäämällä, yhdistelemällä ja luokittelemalla näkyvää tietoa luomalla samalla uutta tietoa. (Virtainlahti 2009, 99 - 100.)

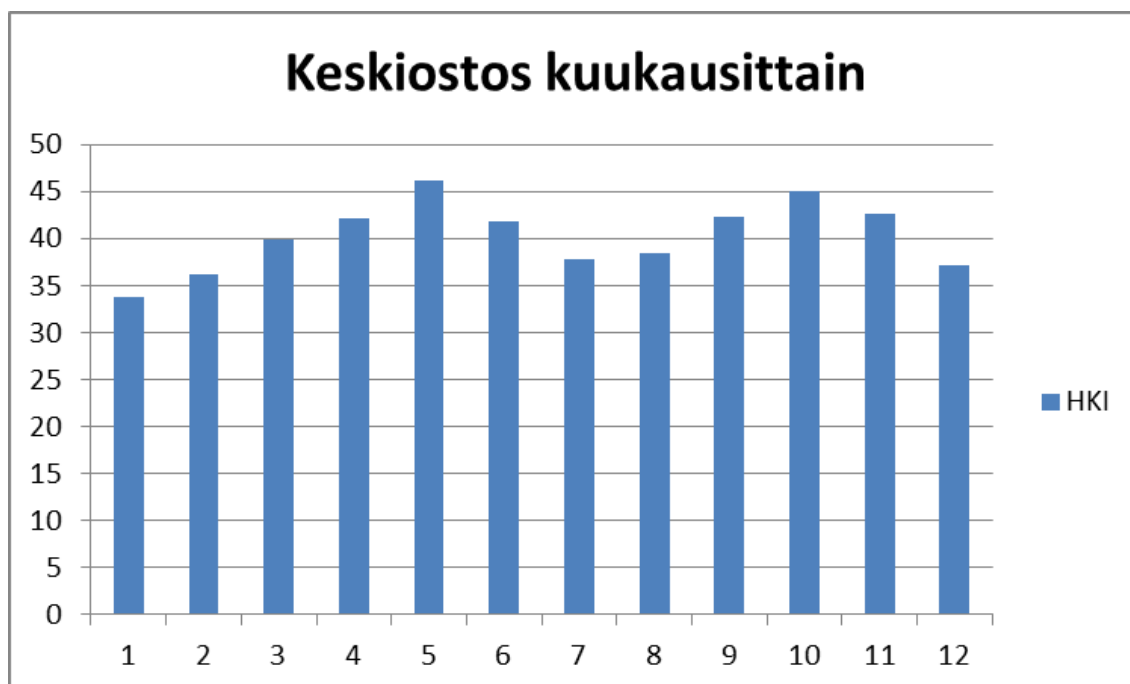
Yhdistäminen jäi tässä kehittämistutkimuksessa puutteelliseksi. Hankittua uutta tietoa olisi voinut hyödyntää esimerkiksi yhdistämällä se jo olemassa olevaan tietoon ja hyödyntämällä tätä esimerkiksi auditoinneissa. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja eri tarinatyyppien ilmentymät voisivat olla uusien myyjäkoulutusten materiaalia. Myyjien ongelmanratkaisutaidon ylläpitäminen vaatii jatkuvaa kehittämistyötä ja uusien toimintamallien kehittämistä. Erilaisten asiakaspalvelutilanteiden näkyväksi tuominen lisää organisaation oppimis- ja kehittämismahdollisuuksia.

Viimeinen vaihe, eli sisäistäminen, tarkoittaa näkyvän tiedon muuttumista jälleen hiljaiseksi tiedoksi. Kyseessä on siis uusien luotujen toimintamallien käyttöön ottaminen omassa työssä. Tässä prosessin osassa on avuksi tietämyksen dokumentointi esimerkiksi tarinoiden muotoon tai käsikirjaksi, jolloin luotu tietämys on helposti saatavilla esimerkiksi henkilöstön vaihdoksen aikana. Sisäistämisen edellytys on tekemällä oppiminen. Näkyvä tieto ei muutu hiljaiseksi tiedoksi ja tekemiseksi pelkästään lukemalla. Tässä tutkimuksessa ei erikseen analysoitu sitä, miten hyvin näkyväksi muutettu tieto pystyttiin jalkauttamaan muiden hyödyntämäksi hiljaiseksi tietämykseksi. Mittarina kokemuseräisen tiedon hyödyntämisessä käytettiin keskiostoksen käyttäytymistä vuoden 2015 aikana.

6.1 Keskiostoksen kehittyminen

Kehittämistutkimuksen prosessimallissa näkyy lähtötilanteen alkumittaus T0 (tammikuun 2015 keskiostos) sekä lopputilanteen loppumittaus T1 (joulukuun 2015 keskiostos). Tässä kehittämistutkimuksessa mittarina toimii keskiostoksen kehittyminen vuoden 2015 aikana. Myyjien

ongelmanratkaisutaito on nähty oleellisena osana keskiostoksen kehittämisessä. Siksi keskiostoksen kehittyminen valikoitui kehittämistutkimuksen mittariksi. Keskiostoksen arvo lähtötilanteessa vähennettynä keskiostoksen arvolla lopputilanteessa antoi arvoksi 3,40 € ($T_0 - T_1 = 33,85 - 37,25 = -3,40$). Keskiostos kehittyi siis tammi- ja joulukuun välillä. Kuten kuviosta 8 huomaa korkeimmat keskiostokset saavutettiin toukokuussa, jolloin keskiostos oli 46,18 €. Toiseksi korkein tulos saavutettiin lokakuussa 45,12 €. Alhaisin keskiostos oli tammikuussa 33,85 € ja toiseksi alhaisin helmikuussa 36,20 €.



Kuvio 8: Keskiostos kuukausittain 2015.

Keskiostosta verrattiin myös ketjun keskiostokseen. Muissa ketjun yksiköissä ei hyödynnetty onnistumistarinoita hiljaisen tiedon hyödyntämisessä. Marks & Spencer Finland ketjun yksiköt ovat Marks & Spencer Helsinki, Porvoo, Hämeenlinna, Lappeenranta, Tampere ja Jyväskylä.



Kuvio 9: M&S Helsingin keskiostoksen vertailu ketjun keskiostokseen vuonna 2015.

Marks & Spencer Helsingin keskiostos oli, joka kuukausi vuoden 2015 ajan, korkeampi kuin koko Marks & Spencer Finland ketjun keskiostos. Suurimmat erot keskiostoksissa tutkittavan yksikön ja ketjun välillä löytyy helmikuussa sekä syyskuussa. Indeksit näissä molemmissa kuukausissa oli 110.

6.2 Kehittämissuhteet

Opinnäytetyössä esitetty toimintamalli on toistettavissa ja helposti hyödynnettävissä ketjun muissa yksiköissä. Organisaatiokulttuuria kehittämällä luodaan arvoa asiakkaalle ja sitä kautta laadullisempia asiakkuuksia. Kokemuseräisen tietämyksen hyödyntämisellä vaikutetaan työtyytyväisyyteen, kehitetään uusia toimintamalleja ja hyödynnetään olemassa olevaa tietotaitoa.

Onnistumistarinoiden sisällön hyödyntäminen olisi helposti linkitettävissä olemassa oleviin käytäntöihin, kuten myyjäauditointeihin. Audiotinneissa olisi mahdollisuus havainnoida hiljaisen tietämyksen jalkautumista ja keskustella mahdollisuuksista hyödyntää jaettavaa hiljaista tietämystä. Onnistumistarinoiden jatkohyödyntäminen voisi olla esimerkiksi myyntikäsikirja, jossa erilaisia onnistuneita ja innovatiivisia asiakaspalvelun toimintatapoja ja malleja kuvataan. Käsikirjaa voisi hyödyntää myös tulevia myyntikoulutuksia suunniteltaessa sekä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

7 Johtopäätökset

Tämä opinnäytetyö pyrki näyttämään todeksi että työyhteisössä tuotetut onnistumistarinat kehittyivät vuoden 2015 aikana. Onnistumistarinoiden jakamisella ja onnistuneiden käytäntö-

jen monistamisella pyrittiin vaikuttamaan myyjien ongelmanratkaisukykyyn. Oletus oli, että kun onnistuneita tilanteita onnistumistarinoiden muodossa käytiin läpi päivittäin, osaaminen monistuisi ja tarinoiden kehittyessä myös pulmallisiin asiakaspalvelutilanteisiin löytyisi uusia ratkaisuja työyhteisöstä. Oletus oli myös, että kehittyneempi ongelmanratkaisukyky johtaisi keskiostoksen kehittymiseen.

Tutkimuksen pulmana oli sopivien tutkimusmenetelmien sekä vertaistutkimusten löytäminen. Tarinoihin liittyvästä kirjallisuudesta suurin osa kuvasi yritysten tarinoita tai ne kertoivat henkilökohtaisen vaikuttavuuden lisäämisestä tarinankerronnan keinoin. Tarinoiden analysointiin löytyi lopuksi sopiva menetelmä semiotiikasta eli merkitysoipista. Semiotiikan hyödyntämisessä oli pulmana kyseisen tieteen haaran laaja ilmeneminen sekä selkeän yksiselitteisen analyysimenetelmän löytyminen. Tarinoiden analysointi semiotiikkaa hyödyntäen tehtiin kuitenkin. Tarinoiden kehittymistä analysoitiin myös jakamalla tarinat eri teemoihin. Tavoitteena oli suuntaa antava näyttö.

Näkemyks myyjien lisääntyneestä ongelmanratkaisukyvystä on perusteltu kokemukseräisen tiedon hyödyntämisen teorian avulla. Kokemukseräisen tiedon hyödyntämisen numeraalinen mittaaminen on haasteellista hiljaisen tiedon abstraktiuden takia, joten arvio hyödyistä on lähinnä laadullista arviointia. Koko kehitystutkimuksen onnistumisen mittarina on toiminut tutkittavan yksikön keskiostoksen kehittyminen tutkittavana ajanjaksona. Keskiostoksen kehitys oli positiivinen tutkittavana ajanjaksona.

Opinnäytetyössä ei tutkittu, miten hyvin näkyväksi tehty tieto omaksuttiin osaksi jokapäiväistä tekemistä. Pelkästään tarinoiden kirjoittaminen on saattanut kehittää myyjien ongelmanratkaisukykyä. Kehittynyt keskiostos antaa aihetta uskoa, että ainakin osa tästä tiedosta omaksuttiin.

7.1 Omaa pohdintaa

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohde valikoitui takautuvasti. Tutkittavassa yksikössä oli jo lähdetty kehittämään työyhteisössä ilmennyttä pulmaa. Tästä johtuen havainnointi jäi puutteelliseksi, havaintojen keräämisessä olisi voinut hyödyntää esimerkiksi havaintopäiväkirjaa. Myyjien auditoinneissa olisi voinut käyttää enemmän kohdennettua näkökulmaa. Myyjiltä olisi voinut tiedustella, miten hyvin he ovat päässeet soveltamaan aamubriefeissä kuulemiaan onnistuneita myyntikeinoja. Sen lisäksi, että halusimme tarinoiden kehittyvän ja hiljaisen tiedon välittyvän, olisimme voineet lisäksi kehittää kykyä hyödyntää hiljaista tietoa.

Aineiston kerääminen olisi voitu toteuttaa myös laadullisemmin. Aineistoa olisi pitänyt lajitella ja analysoida tarkemmin ja päämäärähakuisemmin koko tutkimusajan. Jälkikäteen tehtynä

tämä oli työlästä. Aineiston läpi käyminen nosti esiin lisäksi huomioita, joita olisi voinut hyödyntää heti tutkittavana ajanjakson.

Tutkittavassa työyhteisössä olisi voinut hyödyntää hiljaista tietoa myös tehokkaammin. Tietoa olisi voinut reflektoida esimerkiksi aamubriefien aikana. Henkilökuntaa olisi voinut motivoida ja haastaa etsimään enemmän näkökulmia ja oivalluksia asiakaspalvelutilanteisiin ja onnistumistarinoihin, ”Mikä asiakaspalvelutilanteessa oli se ydin, tapa tai sana, lähestymiskulma, jolla saavutettiin haluttu lopputulos?”. Tärkeintä ei ole tarinoiden kehittyminen, vaan toimivien toimintamallien eli myyntitapojen ja argumentoinnin kehittäminen. Onnistumistarinoiden kirjaamiseen vaikutti myös myyjien kyky havainnoida ja jäsentää omaa tekemistään myyntitilanteessa. Uskon kuitenkin, että näinkin alkeellisella tavalla tarinoiden kirjaamisella on ollut vaikutusta.

Uskon myös, että tarinoiden tuottamis-, kirjaamis- ja lukemisprosessi on luonut analyttisemmän, kehittämis- ja kehittymishaluiseemmän ja motivoituneemman työyhteisön sekä suvaitsevamman työympäristön. Mahdollinen jatkotutkimus voisi syvemmin tarkastella tarinoiden hyödyntämistä työmotivaatio näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä huomioitiin mahdollinen hiljaisen tiedon hyödyntämisen vaikutus motivaatioon, mutta sei ei ollut tutkimuksen pääasiallinen kohde.

7.2 Hyödyt toimeksiantajalle

Tutkimus antaa suuntaa antavaa näyttöä kokemuseräisen tiedon hyödyntämisen mahdollisuuksista, tietoa hiljaisen tiedon hyödyntämisestä sekä siihen liittyvistä tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Tutkimuksessa keskityttiin onnistumistarinoiden kehittymiseen onnistumistarinoina hyödyntäen. Tavoitteena oli myyjien kehittyneempi ongelmanratkaisukyky ja keskiosituksen kehitys.

Onnistumistarinoiden hyödyntämisellä saattoi olla myös työmotivaatiota nostava vaikutus. Tutkittavassa työyhteisössä motivaatiota lisäävänä tekijänä on haluttu nähdä onnistumistarinoiden ääneen lukeminen ja kirjaaminen työn arvostuksen muotona. Kyseinen toimintatapa on tuonut tunnustusta onnistuneen kaupan tekijälle työyhteisössä. Tämä näkyy myös onnistumistarinoina. Alussa myyjät kirjasivat hyvin yksiselitteisesti ”Lisämyynti” ja listan tuotteista, jotka olivat myyneet. Keskustelujen ja innostuksen kautta saimme myyjiltä vuoden edetessä aina parempia ja sisällöltään rikkaampia ja oivaltavampia tarinoita.

Uskon, että kaivattua oivaltamista on ja muodostuu joka päivä erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa. Tämän hiljaisen tiedon hyödyntämiseen tarvittavien keinojen löytäminen on yrityksen voimavara. Tässä opinnäytetyössä on esitetty malli, jonka avulla ja jota kehittämällä tätä osaamista on mahdollista hyödyntää.

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

Aaltonen, M, Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita? Helsinki: Talentum.

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

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Latomaa, T & Perttula, J. 2005. Kokemuksen tutkimus: merkitys, tulkinta, ymmärtäminen. 1. painos. Helsinki: Dialogia.

Nonaka, I & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company: how japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University Press.

Simmons, A. 2006. Story Factor: secrets of influence from the art of storytelling. New York: BasicBooks.

Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Kajanto, A., Onnismä, J., Toom, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Jyväskylä: Gummerus.

Torkki, J. 2014. Tarinan valta: kertomus luolamiehen paluusta. Helsinki: Otava.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu: kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.

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

Veivo, H & Huttunen, T. 1999. Semiotiikka: Merkeistä mieleen ja kulttuuriin. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet:

Semiotiikan verkkoyliopisto. 2004-2005, s.4. Semiotiikan verkostoyliopiston opinto-opas. Viitattu 12.8.16.
http://wwwedu.oulu.fi/sss/svy/SVY_opinto-opas.pdf

Virtuaali ammattikorkeakoulu. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. Semioottinen analyysi. Viitattu 5.9.2026.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348612964/1194356620956.html>

Aramo-Immonen, H. Tampereen teknillinen yliopisto. Organisaation oppiminen. Viitattu 22.09.2016.
http://www2.uiah.fi/~mmaenpaa/lectures/organisaation_oppiminen.pdf

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen ja johtaminen. Viitattu 24.9.2016.
http://www.sosiaalitaito.fi/ep/tiedostot/sannavirtainlahti_hiljaintietamys.pdf

Kuviot

Kuvio 1: Tiedon luokittelu (Virtainlahti 2009, 33).	10
Kuvio 2: SECI Malli (Aramo-Immonen 2010).	14
Kuvio 3: Kehittämistutkimuksen osat ja osien vaiheet (Kananen 2015, 40).	18
Kuvio 4: Kehittämistutkimuksen prosessi (Kananen 2012, 22).	19
Kuvio 5: Kirjattujen onnistumistarinoiden lukumäärä kuukausittain vuonna 2015.	22
Kuvio 6: Tuotettujen onnistumistarinoiden yhteen laskettu euromäärä kuukausittain.	23
Kuvio 7: Tutkittavan yksikön keskiostoksen vertailu suomen M&S-ketjun keskiostokseen kuukausittain.	24
Kuvio 8: Keskiostos kuukausittain 2015.	35
Kuvio 9: M&S Helsingin keskiostoksen vertailu ketjun keskiostokseen vuonna 2015.	36

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa (Virtainlahti 2009, 46).	11
Taulukko 2: Kirjattujen onnistumistarinoiden tarinatyytit tammikuu ja lokakuu 2015.	29
Taulukko 4: Partikkeleiden esiintyminen onnistumistarinoiden otoksessa.	31
Taulukko 5: Onnistumistarinoiden otanta sekä eri tarinatyyppien osuus palautuneista tarinoista.	32
Taulukko 6: Yhteenveto partikkeleiden otannoista.	33


Liitteet

Liite 1: Partikkelit otantauseissa tammikuu ja lokakuu 2015

Partikkeleiden merkitykset ja merkintä värikoodi aineistoon			
Partikkeleiden merkitykset			
Nukleus	Juoni		
Indeksi	Mielenkiintoiset henkilöahmot		
Informantit	Tapahtumisen ympäristön kuvitus		
Katalyytit	Jännitteen säännöstely		

Otanta tammikuu:

- "Asiakkaan piti alun perin ostaa vain neule, mutta innostui ja ostikin kaiken ja jätti päälle. Kiitti kovasti palvelusta."    
Asiakas halusi neuleen, mutta ostikin kaiken ja kiitti.
- "Asiakas halusi yhden alennushousut, mutta lopulta tarjosin kalliimmat tarjoushousut mitä meillä on ja normaalihintaiset housut ja sen lisäksi kalleimman kauluspaidan. Mies kiitteli ja olikin joku tärkeä mies."    
Asiakas halusi alehousut, päätyi ostamaan kahdet kalliimmat housut ja paidan. Mies kiitti.
- "Kahdelle kaverukselle samaa aikaa kolmet housut."  
- "Jasmine myi! Suosittelin tuotteita ja asiakas oli enemmän kuin mielissään! Asiakas oli eduskunnasta, kehui Marinaakin erinomaisesta palvelusta ja myynnistä naisten muo-
dissa."    
Jasmine möi asiakkaalle vaatteita. Asiakas kiitti myös toista häntä palvellutta myyjää.
- "Asiakas sovitti alussa yhden liivit ja sitten toin hänelle lisää muita vaihtoehtoja. Ne muut olivat samoin sopivat mallit ja suosittelin lisää alushousuja, urheiluliivejä. Ja asiakas oli tosi tyytyväinen palveluun."   
Asiakas sovitti liivejä ja alushousuja. Asiakas oli tyytyväinen.
- "Asiakas oli katselemassa pukuja vaan ja katsoi edullisia Value pukuja, suosittelin parempaa pukua jossa oli kalliimpi hinta. Hän halusi toisetkin housut mutta oli vaan pienempää kokoa, mutta olimme kaupan alussa jutelleet kuinka kilot ovat kaventumassa joten otin pienemmät housut ekstrana."   
Asiakas katseli edullista pukua. Myyjä suositteli kalliimpaa ja asiakas osti sen ja toisetkin housut.
- "Tarve oli 1 housut, mukaan lähti 3 housut, kauluspaita ja sukat."  
- Lisämyynti; 2 pyjamaa, 1 sijasta 2. 

9. Lisämyynti; 1 farkun sijasta 2 ja boxerit. 
10. Asiakkaat **kehui** palvelua, ja lisäsi että meiltä saa AINA hyvää palvelua joka osastolla.



tammi.15				kaikki yht.
				
19	8	0	1	28

Otanta lokakuu

1. "Asiakas oli **kuntosaliilta tulossa, ei oikeastaan etsimässä mitään**. Innostui sovittamaan uutuustakkia ja ostikin sen:)! Ei tosin sitten halunnut kerätä 3:n kpl settiä:!"
Asiakas tuli kauppaan ja osti takin. Hän ei halunnut hyödyntää tarjousta.



2. "Paulan ja Kirsin yhteistyöllä syntyi hyvät kaupat; **venäjänkieliset** asiakkaat, **jotka eivät osanneet sanaakaan englantia**, mutta elein, sormilla näyttäen, ym. Keinoin viesti meni perille ja nämä kaupat syntyivät ja rouva **kiitti käsi sydämellä** että oli kerrottu tarjouksesta! :) Myös ystävättärelle lähti 3 tuotetta ale-alueelta mukaan."
Kaksi myyjää palveli ulkomaalaisia asiakkaita. Kaupat syntyivät.



3. "Myös **venäjänkielinen** asiakas, ei millään meinannut ymmärtää tarjousta (3 kahden hinnalla), selitin englanniksi ja elein ja lopulta 6 kpl lähti mukaan! :) Kirsi"
Ulkomaalaiselle asiakkaalle selostettiin tarjousta. Osti lopulta.



4. "Asiakas etsi käyttöhousuja, löydettiin yhdessä ihan täydelliset (**leveä lantio mutta kapeat jalat**), rakennettiin ympärille kokonaisuus ja asiakas osti kukallisen "printti" paidan johon **ihastui** ja sanoi ettei ilman myyjää olisi keksinyt sovittaa. JEE :)! Oli tosi iloinen.

Asiakas etsi housuja. Lopulta löytyi kokonaisuus.



5. "Asiakas tuli etsimään 50-vuotis juhliin mekkoa, löydettiin täydellinen mekko, lempivärinen cashmere neule ja takki kaiken lisäksi. Asiakas oli tosi **tyytyväinen** ja ohjasin hänet alpuun ostamaan kokonaisuuteen sopivat alusvaatteet ja sukkikset. :)"
Asiakkaalle löydettiin mekko, neule ja takki. Asiakas oli tyytyväinen. Asiakas ohjattiin vielä alusvaateosastolle.



6. "**Vanhempi** rouva tuli etsimään **kirkkokuoroon** sopivaa jakkua. Housuja ei olisi tarvinnut, mutta sovitettiin kumminkin ja istuivat niin hyvin, että halusi nekin ja sai 3 kahden hinnalla. Asiakas oli tosi **tyytyväinen**. Ensimmäinen **vanhempi** rouva asiakas JEE :), hän oli tosi **herttainen**"

Asiakas etsi jakkua. Asiakas sovitti myös housuja. Asiakas oli tyytyväinen.



7. "Asiakas tuli etsimään edullisia käyttövaatteita ja soviteltiin paljon ja päätyikin ostamaan mm. cashmere neuleen, hyvän laadun ja innovaatioiden vuoksi :) oli tosi tyytyväinen."

Asiakas etsi vaatteita. Sovitti ja osti neuleen. Asiakas oli tyytyväinen.



8. "Samalle perheelle (isä ja poika erikseen) löytyi viime käynnillä niin hyvät housut että tulivat hakemaan lisää niitä oikein kassi kaupalla. Yksien sijaan lähtikin 3+3:n setit kun oli tullut uusia kivoja malleja viime kerrasta myös. Muistivat minut viime kerrasta ja kiittivät palvelusta! Kuulemma entinen lempikauppa Dressman vaihtui pysyvästi M&S:ään. "

Isä ja poika olivat käyneet aikaisemmin ja tulivat taas uudestaan. Molemmat saivat housut. Kiittivät palvelusta ja kertoivat M&S:n olevan uusi lempikauppa.



9. "Jututin keksien ostajaa (vaimo oli lähettänyt hakemaan keksejä), ja sain kokeilemaan sammareita. Oli hyvät, niin katsottiin jos löytyisi kaksi tuotetta vielä, että saisi alen. No löytyihän sitä, ja kuitin summa kasvoi liki 100:lla eurolla alkuperäisestä." Myyjä juttelee keksejä ostavan asiakkaan kanssa ja saa sovittamaan housuja. Housut ja vähän muuta lähti mukaan. Loppusumma nousi 100:lla eurolla.



10. Asiakas oli niin vakuuttunut ettei meillä ole talveen sopivia lämpimiä varusteita ja sitten löytyikin cashmir paita ja Autographin poolo.

Asiakas ei usko että meiltä löytyy lämpimiä vaatteita. Lopulta löytyy.



loka.15				Lokakuu yh
28	13	0	6	47

Yhteenveto otannoista				
Partikkelit			tammikuu	lokakuu
Nukleus			19	28
Indeksi			8	13
Informantit			0	0
Katalyytit			1	6
Yhteensä			28	47
Nukleuksien osuus partikkeleiden kokonaismäärästä			68	60

Liite 2: Keskiostoksen kehittyminen tutkittavassa yksikössä kuukausittain. Keskiostoksen vertailu ketjun keskiostokseen.

