

TIEDOLLA JOHTAMINEN MYYNTIORGANISAATIOSSA



opinnäytetyö

Liiketalous, Hämeen ammattikorkeakoulu

2022

Tiina Kemppi

Liiketalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

Tekijä Tiina Kemppe

Vuosi 2022

Työn nimi Tiedolla johtaminen myyntiorganisaatiossa

Ohjaajat Minttu Lampinen

TIIVISTELMÄ

Tutkimus tehtiin kotimaiseen vakuutusyhtiöön. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, onko yrityksen käyttöönottamalla tiedolla johtamisen –toimintatavalla, sekä siihen liitettyllä mallilla ollut vaikutuksia myyntiorganisaation työskentelyyn. Kokevatko eri käyttäjä- ja kohderyhmät tiedon lisääntymisen ja tiedolla johtamisen eritavoin. Voidaanko tiedon hyödyntämistä tehostaa entisestään, jotta kokemukset paransivat. Tutkimuksessa pyrittiin tekemään havaintoja myös siitä, miten myyntiorganisaatio on hyötynyt tiedolla johtamisen lisääntyttä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu aineettoman pääoman johtamiseen, sekä tavoiteteoriaan ja tuloksellisuusdialogiin, joiden kautta käyttöönotetun tiedolla johtamisen mallin onnistumista arvioitiin.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että tiedon saanti ja sen hyödyntäminen eli tiedolla johtaminen on lisääntynyt merkittävästi yrityksessä. Henkilöstön kokemuksen mukaan tieto on lisännyt heidän osaamistaan sekä kilpailukykyään myyntiorganisaationa.

Avainsanat tieto, tietojohdaminen, tietämyksenhallinta, aineeton pääoma,
johtamismenetelmä

Sivut 27 sivua ja liitteitä 4 sivua

Degree Programme in Business Administration

Abstract

Hämeenlinna University Center

Author Tiina Kemppe

Year 2022

Subject Knowledge management in a sales organization

Supervisors Minttu Lampinen

ABSTRACT

The study was conducted for a domestic insurance company. The aim of the study was to examine whether the knowledge management method had impact on the work of the sales organization. Do different user and target groups experience different ways of increasing knowledge management. Whether the use of knowledge be further enhanced to improve the experience. The study also sought to make observations about how the sales organization has benefited from the increase in knowledge management.

The theoretical framework of study consists of intangible capital management, as well as goal theory and performance dialogue, through which the success of the implemented knowledge management model was evaluated.

As a result of the study, it was found that access of information, knowledge management, has increased significantly in the company. According to the staff's experience, the information has increased their competence and competitiveness as a sales organization.

Keywords information, knowledge management, intangible capital, management method

Pages 27 pages and appendices 4 pages

Sisällys

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Tutkimuksen tausta.....	4
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	5
1.3	Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja aineiston käsittely.....	5
1.4	Myyntiorganisaatio tutkittavassa yrityksessä.....	6
2	TIEDOLLA JOHTAMINEN	6
2.1	Tiedolla johtaminen osana yrityskulttuuria	8
2.2	Aineettoman pääoman johtaminen.....	9
2.3	Tavoiteteoria	11
2.4	Tuloksellisuusajattelu.....	12
2.5	Tiedolla johtamisen haasteet.....	14
3	TIEDOLLA JOHTAMINEN MYYNNIN ORGANISAATIOSSA	15
3.1	Tiedolla johtamisen uusi aikakausi	16
3.2	FICS malli	17
3.3	Kyselyn toteutus.....	18
3.4	Kyselyn tulokset	19
3.5	Tiedolla johtamisen vaikutukset	23
4	YHTEENVETO	24
4.1	Kehittämistoimenpiteet tiedolla johtamisessa.....	24
	Lähteet.....	26
	Liitteet.....	28

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kotimaisessa vakuutusyhtiössä käyttöön otetun tiedolla johtamisen mallin vaikutuksia myyntiorganisaatiossa. Myöhemmin tutkimuksessa käytetään tutkittavasta vakuutusyhtiöstä nimeä yritys. Tutkittava myyntiorganisaatio käsittää yrityksen henkilöasiakasliiketoimintasegmentin myyjät, esimiehet sekä myynnin kehittämisen yksikön. Tutkimuksen tekijä työskentelee itse tutkittavassa yrityksessä ja hyödyntää tutkimuksessa myös omia pidempiaikaisia kokemuksiaan ja tietämystään yrityksestä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tietojohtaminen on edelleen nuori ilmiö suomalaisessa yliopisto ja yritys kentässä, vaikka sitä opetetaan jo monissa yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa. (Lönngqvist, 2008, s.11)

Tietojohtamisesta alettiin Suomessa puhua 1990-luvulla (Laihonen, 2013, s.6).

Tietojohtamiseen yhdistyy monia termejä, joita on käytetty asiayhteydessä -on tiedolla johtamista, tietopääomaa, informaation hallintaa tai esimerkiksi tietoteknisen informaation hallintaa. Usein käytetty englanninkielinen termi on knowledge management, jota käytetäänkin usein tietojohtamisen vieraskielisenä terminä. Tietojohtamisen käsitteen määrittelyssä on käytännön ongelmia. Kun puhutaan tietojohtamisesta, jokainen lukija tai kuulija voi ymmärtää asian eri tavoin. (Lönngqvist, 2008, s.17) Tiedon saatavuus on parantunut valtavasti ja tietoa voidaankin käyttää päätöksenteon tukena aikaisempaa paremmin.

Tässä tutkimuksessa tiedolla johtamisella tarkoitetaan pääosin tiedon hyödyntämistä johtamisessa, sekä sitä että kaikkea käytettävissä olevaa tietoa tulee johtaa. Tiedolla johtaminen on aikaisemmin mielletty vain osaksi asiantuntijaorganisaatioiden, tietoorganisaatioiden ja asiantuntijoiden työtä. Tiedolla johtaminen on kuitenkin osa jokaisen työskentelyä, ja siten sen hyötyjä arvioidaan tässä tutkimuksessa myyntiorganisaation, sen myyjien sekä esimiesten näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksessa kuvataan tiedolla johtamisen nykytila ja historia yrityksessä. Yrityksen tavoitteena on ollut parantaa sekä lisätä tiedolla johtamista, yrityksessä käyttöönotetun tiedolla johtamisen mallin, sekä siihen annetun koulutuksen avulla. Tutkimuksessa tutkitaan ovatko tehdyt toimenpiteet lisänneet tiedolla johtamista myyntiorganisaatiossa ja onko tiedolla johtamisella koettu olevan vaikutuksia myyntiorganisaation menestymiseen myyjien tai esimiesten näkökulmasta. Keskeisimpiä tutkimuskysymyksiä ovat: Onko tiedolla johtaminen lisääntynyt myyntiorganisaatiossa? Onko tiedolla johtamisen mahdollisella lisääntymisellä ollut vaikutusta organisaation henkilöiden työskentelyyn ja mahdollisesti jopa menestymiseen? Tavoitteena on samalla tarjota yritykselle myös mahdollisia keinoja kehittää tulevaisuudessa tiedolla johtamistaan, yhä enemmän nykytarpeita vastaavaksi.

Tutkimuksessa ei arvioida erikseen muiden mahdollisten yrityksessä tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta myyntiorganisaation myyjien ja esimiesten tekemiseen, kehittymiseen tai menestymiseen. Myöskään menestymistä ei arvioida tarkemmin osana tutkimusta.

1.3 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja aineiston käsittely

Tutkimus perustuu sekä kvalitatiivisiin että kvantitatiivisiin menetelmiin. Tutkimus sisältää strukturoidun eli lomakemuotoisen haastattelun myyjille, esimiehille sekä myynnin kehittymistä tukevalle yksikölle. Vastaajien suuren määrän vuoksi heidän haastattelunsa pitää sisällään useita valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastattelun kysymykset perustuvat pääosin tutkimuksessa käytettyihin teorioihin, joiden avulla tiedolla johtamisen vaikutukset pyritään toteennäyttämään. Haastattelun lomakemuotoisia kysymyksiä on pyritty täydentämään yksittäisillä avoimilla kysymyksillä, joiden tavoitteena on erityisesti löytää kehityskohtia nykyiseen tapaan toimia.

Myyjille ja esimiehille tehtyä haastattelua ja sen tuloksia on pyritty täydentämään vielä erillisellä avoimella haastattelulla, yrityksen myynnistä ja markkinoinnista vastaavalle johtajalle. Johtaja Runtas toimii myös yrityksen johtoryhmän jäsenenä ja hänellä on vuosien kokemus myynnin johtamisesta. Avoimen haastattelun kysymykset on pyritty asettamaan myös teorioihin pohjautuen. Haastattelut toteutettiin loppuvuoden 2021 aikana.

1.4 Myyntiorganisaatio tutkittavassa yrityksessä

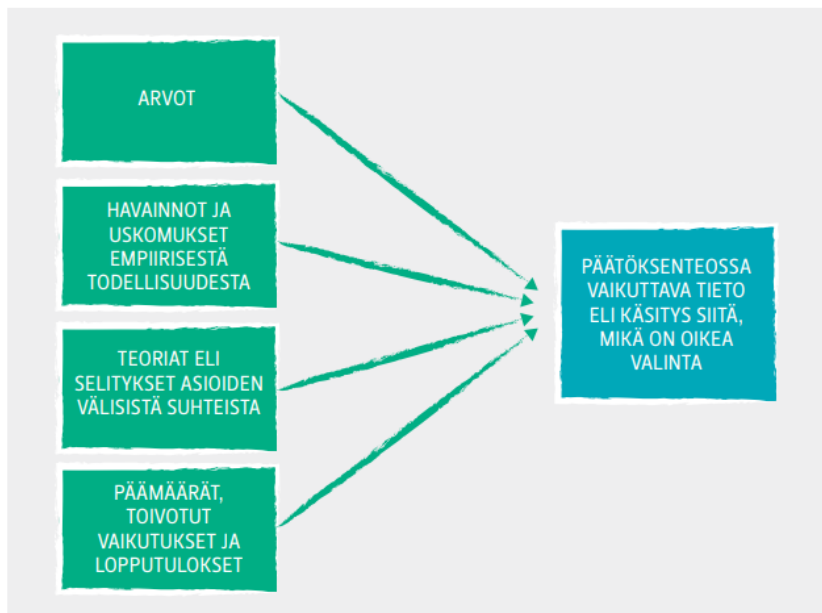
Kohdeyrityksenä on vakuutusyhtiö joka myy asiakkaille vahinko-, henki- ja eläkevakuutuksia. Tutkimuksessa tutkitaan tiedolla johtamisen mallin vaikutuksia yrityksen myyntiorganisaatiossa. Kyseessä on yrityksen henkilöasiakasmyyntiin keskittyvä myyntiorganisaation osa, yritysasiakassegmentin rajautuessa tutkimuksesta pois. Myyntiorganisaation tehtävä on hankkia yritykseen uusia asiakkaita, sekä palvella yrityksen jo olemassa olevia asiakkaita. Hieman yli puolet yrityksen myynnistä ja isoin osa maksutulosta tulee tämän organisaationosan toiminnasta, joten yksikön menestyminen ja kehittyminen ovat tärkeässä roolissa.

Organisaatiossa työskentelee noin 80 työsuhteista myyjää, sekä hieman yli 100 itsenäisenä yrittäjänä toimivaa myyjää. Itsenäisenä yrittäjänä toimivan myyjän tehtävä yrityksessä on tehdä uusasiakashankintaa. Myyjä kontaktoi itse potentiaaliset asiakkaat, sopii heidän kanssaan kohtaamisen asiakkaan toivomalla tavalla, sekä hoitaa tarjousprosessin ja kaupan jälkeiset asiakashoidolliset jälkityöt. Työsuhteiset myyjät keskittyvät pääasiassa yrityksen eri palvelukanavien hoitamiseen ja olemassa olevien asiakkaiden palvelemiseen. Kaikki myyjät ovat jakautuneet seitsemään maantieteelliseen alueeseen ja jokaisella alueella on oma lähiesimies. Tämän lisäksi myyntiorganisaatiossa toimii valtakunnallinen contact center, jossa toimii myös useampi lähiesimies. Esimiesten tukena on lisäksi myynnin kehittämiseen erikoistunut yksikkö, joka tuottaa tiedosta johdettua materiaalia analysoiden tiedossa tapahtuvia muutoksia. Kehittämisen yksikkö osallistuu tiedolla johtamiseen numeerisesta näkökulmasta ja esimiehen vastuulle jää rikastaa tietoa ja tehdä havaintoja alueellisen tuntemuksen perusteella. Esimiehen vastuulla on myös analysoidusta tiedosta tehtyjen toimenpiteiden käytäntöön vienti ja seuranta, eli suuressa määrin tiedolla johtaminen. Yhteensä tutkittavassa kohderyhmässä toimii hieman yli 200 henkilöä.

2 TIEDOLLA JOHTAMINEN

Tieto voidaan osittain lukea yksilön osaamisen osaksi ja sitä käytetään puhuttaessa monesta asiasta kuten kokemuksesta, taidoista, viisaudesta, arvoista, informaatiosta ja oivalluksista. Tieto voidaankin luokitella usealla eri tavalla. Yleisimmin käytetty tapa on jako näkyvään ja hiljaiseen tietoon. (Kujansivu, 2007, s.126) Käpylä on kuvannut päätöksenteossa vaikuttavat

tiedot seuraavalla tavalla. Hänen mukaansa päätöksen tekoon vaikuttavat niin arvot, havainnot ja uskomukset, kuin teoritkin ja toivotut lopputulokset.



Kuva 1. Mistä tieto muodostuu? (Käpylä, 2013, s.12)

Voidaan myös ajatella että meidän ihmisten tekemät päätökset perustuvat joko mutuuun, intuition tai tietoon. Näin tapahtuu niin vapaa-ajalla kuin työelämässäkin. Mutu eli ”musta tuntuu” tieto on monesti kokemuksen ja muiden ihmisten kertoman yhdistelmää, usein ensireaktio asiaan. Mututietoon voi vaikuttaa myös siten yksilön henkilökohtaiset kokemukset, jopa pelot tai elinympäristöstä syntyneet uskomukset. Mututiedolla on paikkansa meidän ihmisten elämässä, mutta liiketoiminnan päätöksenteossa se ei ole paras tapa.

Intuitio edustaa tietämystä, vaikka ihmiset eivät ole aina tietoisia siitä, mistä ovat tiedon saaneet. Intuitiossa ihmiset näkevät syy-seuraus suhteet niihin liittyvine mahdollisuuksineen. (Harisalo, 2008, ss. 173-174) Intuition käyttäminen liiketoiminnan päätöksenteossa saattaakin siis kaikessa tehokkuudessaan synnyttää uusia innovaatioita ja tulevaisuuden visioita, edustaa parhaimmillaan uudenlaista luovuutta. Intuitio ei kuitenkaan yksinään ole riittävä tapa kehittää yrityksen liiketoimintaa ja tehdä päätöksiä.

Tieto ja sen taidokas soveltaminen muodostavat osaamisen (Viitala, 2013, s.303).

Alkuaikoina tietojohtaminen keskittyi enemmän tiedon tuottamiseen ja jakamiseen

(Laihonen, 2013, s.10). Usein päätöksenteossa vaikuttava tieto on yhdistelmä erilaisia tiedon muotoja (Käpylä, 2013, s.12). Käpylä kehottaakin pohtimaan mistä omat käsitykset päätöksenteossa johtuvat, keskustella jokaisen näkemykset erikseen ja vasta tämän jälkeen jatkaa keskustelua osa-alueesta jonka osalta näkemykset eriävät.

2.1 Tiedolla johtaminen osana yrityskulttuuria

Tietoa tarvitaan yrityksen päätöksenteon tueksi. Usein yrityksessä on paljon tietoa asioista, mutta ongelmaksi saattaa muodostua tiedon oikeanlainen hyödyntäminen tulkinnoiksi ja päätöksiksi asti. Tietojohdamista tulisikin lähestyä tiedon hyödyntämisen näkökulmasta ja siitä miten tiedosta luodaan yritykselle arvoa (Laihonen, 2013, s.11). Laihonen on havainnollistanut haastetta tieto- ja palveluyhteiskunnan näkökulmasta. Tietojohdaminen tulisi ymmärtää perusteellisesti arvonn tuottamisen näkökulmasta, tämän jälkeen pohtia johtamisen käytännöt ja kolmantena miten johtamista voidaan tukea työkalujen avulla.



Kuva 2. Tietojohdamisen näkökulmat (Laihonen, 2013, s.7)

Yrityksestä löytyvä tieto voidaan tosiaan jakaa esimerkiksi näkyväksi ja hiljaiseksi tiedoksi. Näkyvä tieto on kaikkea dokumentoitua tietoa ja sitä yritys usein hyödyntää eniten. Hiljainen tieto voidaan jakaa tekniseen, tiedolliseen ja keholliseen ulottuvuuteen joka kerätään

yleensä vuosien työkokemuksen aikana (Kujansivu, 2007, s. 126). Hiljaista tietoa onkin esimerkiksi pitkään yrityksessä työskennelleillä työntekijöillä ja sitä ei ole, eikä sitä ehkä pystytäkään dokumentoimaan käytettävään muotoon. (Viitala, 2013, s.305) Voidaan siis ajatella, että jokaisella yrityksen työntekijällä on vastuu tietojohdamisen hyödyntämisestä työympäristössä, onpa tieto näkyvää tai hiljaista tietoa. Myös päätös olla jakamatta tietoa on tietojohdampäätös (Käpylä, 2013, s.25). On arvioitu että näkyvän tiedon osiis yritysten koko tietomäärästä on vain noin 10-20 prosenttia ja yritysten olisikin saatava myös hiljainen tieto hallintaan kilpailukyvyyn säilyttämiseksi (Kujansivu, 2007, s. 127).

Jo vuonna 2011 Jyrki Kataisen hallitusohjelma nosti tiedolla johtamisen julkisjohtamisen isoksi teemaksi, jossa tavoitteena oli lisätä tuottavuutta hyödyntämällä nykyistä tehokkaammin tiedolla johtamista (www.gofore.com). Yritykselle tulisikin muodostua tiedolla johtamisen kulttuuri osaksi muita toimintatapoja ja tietojohdamisen tulisi olla osa jokaisen esimiehen ammattitaitoa. Empiirisissä tutkimuksissa onkin osoitettu tietojohdamisen olevan yhteydessä tuotejohtajuuteen, asiakaspalvelun henkilökohtaisuuteen sekä kohtaamisen erinomaisuuteen, organisaation luovuuteen, suorituskykyyn, kilpailuetuun, organisaation tehokkuuteen, yrityksen kokonaissuorituskykyyn, sekä suoraan taloudelliseen tulokseen (Andreeva, 2012, s.619).

2.2 Aineettoman pääoman johtaminen

Yritysten menestyminen perustuu entistä voimakkaammin aineettomiin menestystekijöihin kuten osaamiseen ja uudistumiskykyyn (Kujansivu, 2007, s.11). Aineettomaksi pääomaksi kutsutaan kaikkea näkymätöntä omaisuutta, joka ei siis ole fyysisesti olemassa. Niitä voivat olla esimerkiksi henkilöstön osaaminen, maine, brändi, hiljainen tieto tai vaikka työilmapiiri.

Aineettoman pääoman merkitys yrityksille on vuosien varrella kasvanut osaltaan sen takia, että yhteiskunnassa oleva aineeton pääoma, erityisesti tieto ja osaaminen, on lisääntynyt. Eräs keskeinen syy aineettoman pääoman merkityksen lisääntymiselle on asiantuntijatyön lisääntyminen organisaatioissa.(Lönnqvist, 2005, ss.60-62)

Aineeton pääoma jaetaan useimmiten kolmeen eri osa-alueeseen:

1. Inhimillinen pääoma joka liittyy työntekijöihin, heidän osaamiseensa ja kokemuksiinsa

2. Rakennepääoma joka liittyy yrityksen rakenteisiin ja toimintatapoihin

3. Suhdepääoma joka liittyy yrityksen ja sidosryhmien välisiin suhteisiin

(Laihonen, 2013, s.38)



Kuva 3: Aineeton pääoma jäseneltynä kolmeen osa-alueeseen (Laihonen, 2017, s.38)

Aineettoman pääoman alueista tieto sijoitetaan usein inhimilliseen pääomaan tai rakennepääomaan (Lönnqvist, 2005, s.85). Tietoperusteisen näkökulman mukaan ainoa asia mikä voi antaa organisaatiolle kestävän kilpailuedun, on se, mitä organisaatio tietää, miten se käyttää tietämystään ja miten nopeasti se on valmis tietämään jotain uutta. (Lönnqvist, 2005, s.85). Tiedolla johtamisen voidaan siis ajatella olevan selkeä tie menestykseen. On kuitenkin muistettava, että aineettoman pääoman arvo realisoituu vasta, mikäli sitä osataan hyödyntää.

Kun puhutaan tiedolla johtamisesta, tarvitsee se ympärilleen myös tukea henkilöstöhallinnosta. Tiedonhallintaa (ICT) sekä henkilöstöhallintoa on kuitenkin vaikea mieltää toisiaan tukeviksi. Andreeva & Kianto toteavat kuitenkin tutkimuksessaan, että myös näitä tulisi käyttää toisiaan tukevina samanaikaisesti, sillä vain silloin ne parantavat yrityksen taloudellista suoriutumista. Tutkimuksessa havainnoitiin myös sitä, että vaikka yritykset tekevät suuria investointeja ICT-järjestelmiin jotka heikentävät yrityksen

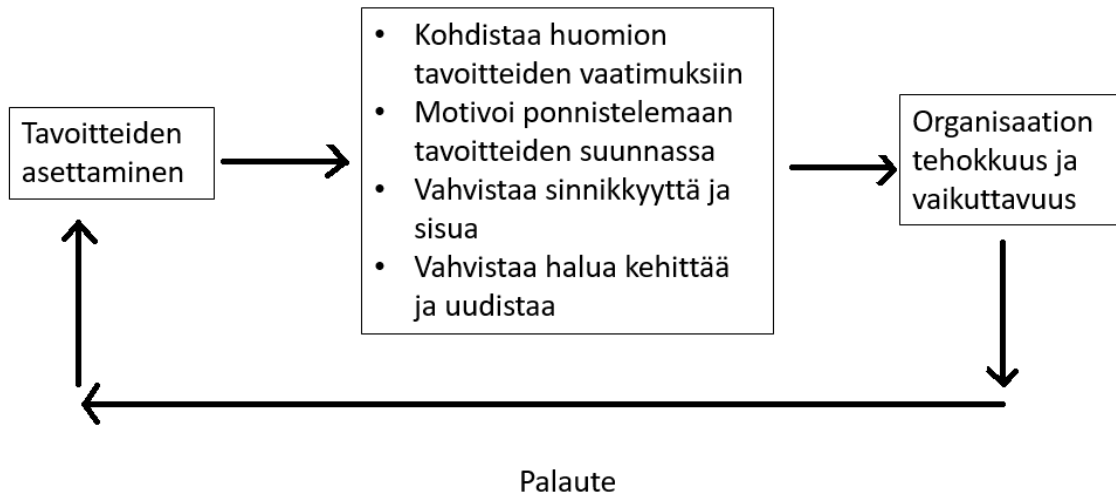
taloudellista tulosta, on niistä mahdollista saada merkittävää hyötyä henkilöstöhallinnon tukemana. Esimerkiksi järjestelmien oikeanlainen käyttäminen, maksimaalisen tietohyödyn ottaminen niistä, henkilöstön oikeanlainen palkitseminen ja motivointi lisäävät yrityksen hyötyä. (Andreeva, 2012, s.631)

Yrityksen tärkein ominaisuus kestävän kilpailukyvyn kannalta on uudistuminen. Pelkkä sopeutuminen ei riitä vaan yritykseltä vaaditaan proaktiivista toimintaa. Menestyvät yritykset ovat yhä enemmän tulevaisuuden luojia, markkinoiden pelisääntöjen muuttajia ja edelläkulkijoita –joilla on luovaa tietopääomaa. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa organisaatio ei ole suorittaja vaan uudistumiskykyinen toimija. Yritys joka haluaa rakentaa pysyvää kilpailuetua, ei jätä luovaa tietopääomaa sattuman johdettavaksi vaan johtaa sitä tietoisin menetelmin. (Ståhle, 2006, ss.178-179)

2.3 Tavoiteteoria

Tietojohdamista voidaan käsitellä eri lähestymistapojen avulla. Lähestymistavoissa on aina tavoitteena luoda työkaluja organisaation johtamiseen. Kun puhutaan tiedolla johtamisesta, viitataan erityisesti toimintatapoihin, joilla organisaation tietoa jalostetaan ja hyödynnetään organisaation toiminnan johtamisessa. (Laihonen, 2013, s.32) On siis tunnistettava päätöksenteon kannalta olennainen tieto ja osattava hyödyntää sitä.

Tiedolla johtaminen korostaa rationaalista ajattelua ja perustuu siihen, että tietoa saavat eli asioista perillä olevat ihmiset hyväksyvät toimenpiteet, kun ne heille perustellaan. Locken tavoiteteorian mukaan tiedolla johtamisen on yhdistyttävä tavoitejohtamiseen. Tavoitteisiin perustuvassa johtamisessa henkilöitä kannustetaan ja innostetaan tavoitteilla, ja niiden merkitys kerrotaan heille. Tavoiteteoria rakentuu kolmesta keskeisestä tekijästä, tavoitteista, käyttäytymisestä ja saavutuksista. Kuva 3 havainnollistaa tavoitejohtamisen ajattelua. Vain täsmälliset, mitattavat ja haasteelliset tavoitteet vahvistavat ihmisen henkilökohtaista vaikuttavuutta ja organisaation tehokkuutta. (Harisalo, 2008, ss.110-111)



Kuva 4: Tavoiteteorian keskeiset käsitteet (Harisalo, 2008, s.111)

Locken mukaan ihmisillä on halu työskennellä tavoitteiden mukaisesti. Tavoiteteorian onkin osoitettu parantavan kiistatta ihmisten suorituskyykyä. (Harisalo, 2008, ss.110-111)

Tavoiteteoria tarjoaakin organisaatioille keinon yhdistää tiedon hyödyntäminen menestymisen parantamiseen. Tätä teoriaa vahvistaa myös saadut tulokset siitä, miten tiedolla johtaminen ja henkinen pääoma yhdistettynä synnyttävät motivaatiota jollaisella myyntityössä ja asiakaspalvelussa parantavat merkittävästi asiakaskokemusta. (Peñalba-Aguirrezabalaga, 2021, s.2484)

2.4 Tuloksellisuusajattelu

Tuloksellisuusajattelussa eli tuloksellisuusdialogissa on kyse tuloksellisuudesta käytävästä keskustelusta. Kyse on tavoista ja käytännöistä, joilla organisaatiot asettavat tavoitteita, arvioivat onnistumistaan ja raportoivat menestymistään (Laihonen, 2017, s.7). Laihosen mukaan tämä on suunta johon tuloksellisuuden johtamisen on välttämätöntä edetä, sillä tavoitteista ja tuloksista keskusteleva ihmisryhmä on kyvykkäämpi ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia kuin yksittäinen henkilö. Tuloksellisuusdialogissa yhdistyvät tuloksellisuuden johtaminen, tiedolla johtaminen ja dialogin johtaminen. Dialogin tavoitteena on tuloksellisuuden parantaminen. (Laihonen, 2017, s.11) Laihonen uskookin tuloksellisuusdialogin olevan seuraava askel tiedolla johtamisessa, ja tällöin tiedolla johtaminen määrittyy kollektiiviseksi tulkintaprosessiksi jossa keskustellaan erilaisten näkökulmien välillä sekä luodaan tiedolle merkityksiä (Laihonen, 2017, s.48). Mikäli

liiketoiminnassa toivotaan pysyviä muutoksia, on tuloksellisuusdialogi välttämätöntä käydä läpi.



Kuva 5: Dialoginen johtaminen ja tuloksellisuusdialogi (Laihonen, 2017, s. 11)

Kuten todettua aineettoman pääoman arvo realisoituu vasta mikäli sitä osataan hyödyntää. Tiedon tuottaminen ja tiedolla johtaminen ovatkin eri asioita. Tietoperustainen arvonluonti edellyttääkin jatkuvaa tuloksellisuusdialogia (Laihonen, 2017, dia 22). Laihonen kuvaa seuraavassa kuvassa 6, miten informaation tulee muuttua keskusteluksi, keskustelun oppimiseksi ja sitä kautta toisin tekemiseksi.

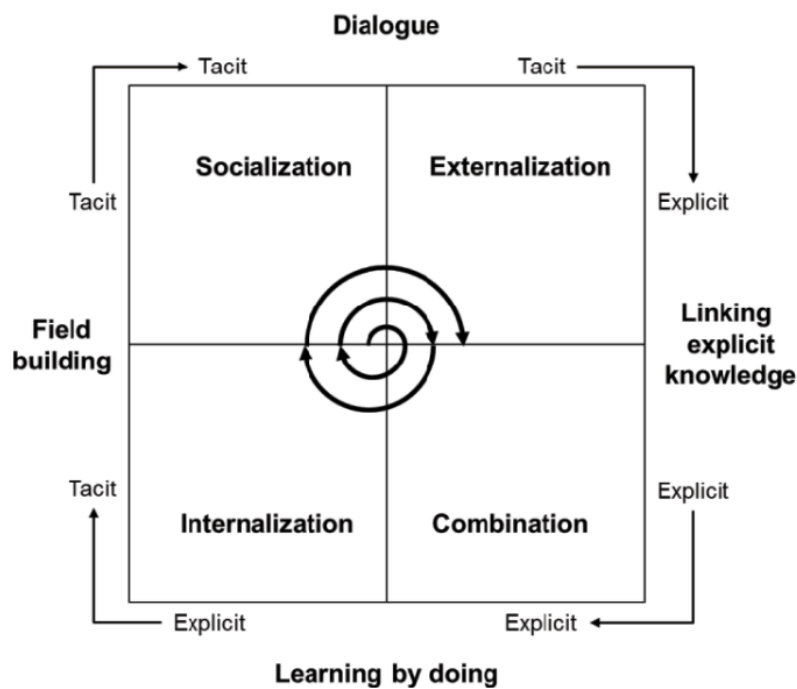


Kuva 6: Tieto tulkinnan ja keskustelun lähtökohtana (Laihonen 2017)

Informaatio muuttuu tiedoksi, kun vastaanottaja on prosessoinut informaation ja kanavoituu näkyväksi toiminnaksi vain, jos sen haltija osaa soveltaa sitä (Lönnqvist, 2005, s.36). Pienetkin arkipäiväisiltä tuntuvat oivallukset ovat tärkeitä, jos ne auttavat kehittämään toimintaa (Laihonen, 2013, s.79).

2.5 Tiedolla johtamisen haasteet

Jotta tieto saadaan siirrettyä toimintaan asti, vaaditaan päätöksiä. Tieto vaatii johtamista. Rationaalinen tietämys korostaa voimakkaasti numeroin ilmaistavaa tietoa ja kvantitatiivista tietoa pidetäänkin todellisen, lujan ja luotettavan tiedon perustana (Harisalo, 2008, s.154). Tiedolla johtamisen haasteeksi voikin helposti muodostua päätöksenteon vaikeus. Yrityksen kulttuurilla on merkitystä päätösten syntyymiseen. Päätöksen tekijät voivat olla epävarmoja tiedon tulkintavaikeuden vuoksi, tai uskoa aina vain oleellisen tiedon puuttuvan, joka saa heidät turvautumaan turvallisiin ratkaisuihin. Heiltä saattaa puuttua kokonaan rohkeus tehdä päätöksiä laadullisen tiedon perusteella. Ongelma voi yhtäläillä olla tietotulva, eli se että tietoa on yksinkertaisesti liikaa saatavilla tai se on jäsentämätöntä suhteessa tarkoitukseen. Tuloksellisuusdialogi tarjoaakin toimintamallin jonka avulla tiedon monitulkintaisuus voidaan havaita ja siihen voidaan tarttua (Laihonen, 2017, s.12). Liiallisesta tiedosta voi syntyä helposti myös analyysihalvaus, eikä silloin kyetä enää käyttämään hyväksi ihmisten intuitiota, luovuutta ja halua uudistaa asioita omien oivallustensa perusteella. (Harisalo,2008, s.155)



Kuva 7. SECI-malli Nonaka & Takeuchi 1995 (www.researchgate.net)

Hiljaisen tiedon saannin ongelmaksi voi muodostua organisaation kyvyttömyys siirtää hiljaista tietoa ja tieto poistuukin näin yrityksestä esimerkiksi eläköitymisen seurauksena. Nonaka ja Takeuchi ovat kehittäneet SECI-mallin joka kuvaa hiljaisen tiedon muuntumista eksplisiittiseen eli tallennettavaan muotoon, joka voidaan esittää. Mallissa hiljaiselle tiedolle annetaan muoto (externalization) ja se yhdistetään jo olemassa olevaan vanhaan tietoon (combination), josta tuotetaan uusi tieto. Tämä uusi tieto sisäistetään (internalization) ja siitä syntyy taas jossain kohtaa hiljaista tietoa mitä siirretään kehällä käsittelliseksi muodoksi (socialization). Malli toistuu kokoajan ja kasvattaa näin yrityksen tietopääomaa. (Laihonen, 2017, s.57).

3 TIEDOLLA JOHTAMINEN MYYNNIN ORGANISAATIOSSA

Yrityksellä on aina ollut käytössään paljon tietoa, erityisesti numeerista tietoa. Haasteena on ollut se, onko sitä osattu käyttää tai jäsentää oikealla tavalla ja johtaa toimenpiteiksi asti. Yrityksen myynnistä vastaavan johtaja Runsaan mukaan käytetty tieto myyntiorganisaatiossa on ollut paljon mutua. Numeerista tietoa on käytetty erityisesti erilaisten suoritteiden seuraamiseen, mutta monesti historiatietona. Samoin esimerkiksi myynnin alueellinen analysointi on ollut tiedon perusteella erittäin puutteellista. Runsas kertoo, että voidaan jopa todeta, ettei myyntiorganisaatiossa tehty tiedolla johtamista juuri lainkaan kymmenen vuotta sitten. Suurin puute on hänen mukaansa ollut se, että esimiestyössä, valmentamisessa tai liiketoiminnan kehittämisessä ei ole osattu hyödyntää tietoa, vaikka sitä on ollut saatavilla. Runsaan mukaan myyntiorganisaatiossa katsannon pitäisi olla vahvasti tulevaisuuteen katsova ja kehittämislähtöinen. Kuitenkin on hyvä ymmärtää aina tiedon taustalla vaikuttavat asiat, eikä tietoa tule käsitellä puhtaasti sellaisenaan ymmärtämättä sitä.

3.1 Tiedolla johtamisen uusi aikakausi

Yritys alkoi keskittyä tiedolla johtamiseen vuonna 2017. Tällöin yritys investoi esimiehille ja osalle asiantuntijaroolissa toimivista henkilöistä, Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun koulutuksen, jossa keskityttiin tiedolla johtamiseen. Koulutuksessa käytiin läpi tiedolla johtamisen teoriaa, merkitystä liiketoiminnassa, sekä etsittiin liiketoimintalähtöisesti valmiuksia tulevaisuuden tiedolla johtamiseen liiketoiminnassa. Koulutus keskittyi erityisesti liikkeenjohdolliseen lähestymistapaan, jossa keskitytään ihmisten välisiin sosiaalisiin prosesseihin ja niihin liittyviin tietojohdantamisen käytäntöihin (Laihonen, 2013, s.32). Koulutus kesti noin vuoden.



Kuva 8. Johtamisen haasteita ja niitä vastaavia tietojohdantamisen lähestymistapoja (Laihonen, 2013, s. 32)

Yrityksen esimiehet ja asiantuntijat harjoittelivat tiedolla johtamista koulutuksen jälkeen, kunnes syksyllä 2019 yritys otti täydentävänä työkaluna käyttöön Solvean tiedolla johtamisen mallin. Mallin tarkoituksena oli antaa johtamistyökaluja esimiesten sekä asiantuntijoiden käyttöön tiedolla johtamisen tueksi. Malli on ollut yrityksen käytössä siitä lähtien.

Keväällä 2021 yritys jatkoi sisäisesti kouluttautumista, ja piti syventävän tiedolla johtamisen koulutuksen niin esimiehille kuin asiantuntijoille. Samassa yhteydessä perehdyttiin myös vuosien aikana matkaan mukaan tulleita esimiehiä mallin pariin. Tiedosta toimintaan

koulutus pyrki myös palauttamaan mieliin aikaisemmin opitun, sekä lisäämään osallistumista ja tiedon hyödyntämistä vielä entisestään liiketoiminnan ratkaisujen ja linjausten valmistelussa. Yritys täsmensi tässä yhteydessä aikaisemmin määriteltyä tavoitetta, siirtää toiminnan painopistettä nopeasti tiedon analysoinnista liiketoiminnan kehittämiseen.

Johtaja Runsaan kertoman mukaan yritykselle syntyi aiempina vuosina tarve siirtyä tiedolla johtamisen kulttuuriin koko yrityksessä. Tarve syntyi erityisesti yrityksen kasvun ja kehittymisen myötä, jolloin liiketoiminnan kehittämistä oli saatava tehokkaampaa ja nopeatempoisempaa. Yritys lähti aktiivisesti hakemaan ratkaisuja esimiesten ja asiantuntijoiden tiedolla johtamisen valmentamiseen, josta syntyivät tehdyt toimenpiteet. Esimerkiksi vakuutusosalalla asiakaskäyttäytyminen, asiakaspysyvyys tai asiakastyytyväisyys ovat nähtävissä ja ennustettavissa tiedon kautta. Myös näin niihin on mahdollisuus vaikuttaa erinäisin toimenpitein. Lisäksi yrityksen kannattavuutta ja siihen vaikuttavia toimenpiteitä voidaan kehittää aikaisempaa paremmin, mikäli ymmärretään siihen vaikuttavia seikkoja ja saadaan kehitettyä toimintaa tarvetta vastaavaksi.

3.2 FICS malli

Syksyllä 2019 yritys koulutti ja otti käyttöön Solvean luoman tiedolla johtamisen mallin – FICS. Solvea kertoo olevansa tiedon hyödyntämisen edelläkävijä (www.solvea.fi). Solvean mukaan tieto joka ei jalostu ratkaisuksi, on kuluerä. FICS malli onkin ratkaisuhakuinen informaatioanalyysi.

FICS mallissa työstettäväksi tiedoksi valitaan numeerinen tai laadullinen datamassa, josta tehdään keskeiset havainnot (findings). Tämän jälkeen kutsutaan osallistujat tekemään löydöksiä, tulkintoja havaintojen perusteella (insights). Osallistujat tekevät tämän jälkeen johtopäätöksiä tekemistään tulkinnoista (conclusions). Viimeisenä osallistujat tekevät ratkaisuehdotuksen (solutions). FICS mallia voi käyttää itse omassa työssään jonkun asian ratkaisemiseksi, tai datan perusteella tehtävän analyysin purkamiseen voi kutsua osallistujia esimerkiksi organisaation eri osista.

Löydä	Tulkitse	Ymmärrä	Ratkaise
Avaa data sanoiksi, pidättäyty faktoissa	Miksi? Katso taaksepäin, hae selittäviä tekijöitä	Mihin tulee kiinnittää huomio, focus? Mita tämä merkitsee meidän kannalta? Mikä tässä on mahdollisuus? Mikä on ongelma?	Miten? Hyvässä ratkaisuehdotuksessa ei saa olla tulkinnanvaraa

Kuva 9: Yrityksen materiaali, FICS malli

TIEDOSTA TOIMINTAAN -prosessi 1: sama aineisto			
<p>1. Tieto</p> <p>a) Valitse ja jalosta aineisto, suosi jäsennettyä tietoa, vältä raakadataa; tee keskeinen havainto (f)</p> <p>b) Valitse huolella n. 2-5 osallistujaa</p> <p>c) Suunnittele prosessi ja aikataulu.</p> <p>TIEOVASTAAVA</p>	<p>2. Osallistaminen</p> <p>a) Kutsu ja <u>ohjeista osallistujat vastaamaan itsenäisesti</u></p> <p>b) Kirjoita vastauslomakkeelle havaintosi tai esitä kysymys (esim. miten voidaan parantaa)</p> <p>c) Jaa sama aineisto ja vastauslomake kaikille, ohjeista ja kerro palautusaika.</p> <p>TIEOVASTAAVA</p>	<p>3. Ratkaiseminen</p> <p>Osallistajat tekevät itsenäisesti:</p> <p>f) HAVAINTO (osin valmiina)</p> <p>i) TULKINTA</p> <p>c) JOHTOPÄÄTÖS</p> <p>s) RATKAISUEHDOTUS</p> <p>Käytä omaa osaamistasi ja hanki tarvittaessa lisätietoa. Palauta vastaus tietovastaavalle, ei muille.</p> <p>OSALLISTUJAT</p>	<p>4. Toiminta</p> <p>a) Ryhmässä tai yksin: kokoa tulkinat ja priorisoi ratkaisuehdotukset</p> <p>b) Tulkinat ja ratkaisuehdotukset* toimitetaan päätöksentekoon</p> <p>c) Vastaava taho päättää tehtävistä muutoksista → toteutus ja seuranta.</p> <p>TIEOVASTAAVA/RYHMÄ</p>

Kuva 10: Yrityksen materiaali, FICS malli

FICS mallin ideana on se, että analysoijan on tyydyttävä hänelle annettuun materiaaliin. Vaikka hän haluaisikin tietää tutkittavasta aiheesta enemmän, tai kokee että hänellä ei ole minkäänlaista osaamista asiasta, on hänen tehtävä tulkinta ja johtopäätökset annetun datan perusteella. Osallistujan tulkinnoissa saattaa olla mukana mututietoa tai intuitiota, ehkä jopa harrastusten kautta tullutta tietoa. Osallistujan tehtävä on siis tehdä ratkaisuehdotus kaikesta huolimatta, ja vastuu ratkaisuehdotusten käytettävyydestä jää tehtävänantajalle eli tietovastaavalle. Ratkaisuehdotuksen tulee olla selkeä, eikä se saa jättää mitään tulkinnanvaraisuutta. Osallistuja saa päättää, kuka tekee, mitä tekee ja mihin mennessä.

3.3 Kyselyn toteutus

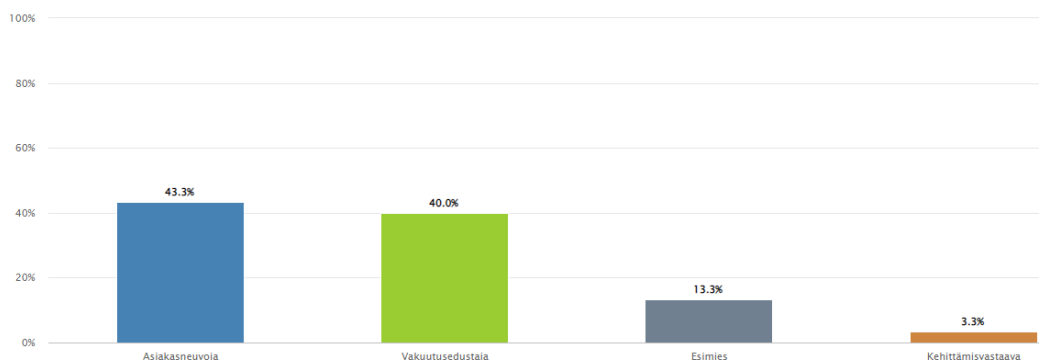
Kysely toteutettiin loppuvuodesta 2021 yrityksen myyntiorganisaation sekä työsuhteisille, että yrittäjäsuhteisille myyjille, heidän esimiehilleen sekä organisaation asiantuntijoille. Kysely haluttiin toteuttaa kaikille organisaatiossa työskenteleville, jotta saadaan selville

ovatko kokemukset tehtäväryhmittäin erilaisia, tai katkeaako tiedon hyödyntäminen ja sen johtaminen jossain organisaation vaiheessa. Kysymykset olivat osittain erilaiset eri vastaajaryhmille.

Kaikille henkilöille lähetettiin sähköposti, sekä vastauslinkki Questback työkalulla toteutettuun kyselyyn. Kysely sisälsi yhteensä 18 kysymystä, joista osa esitettiin vain osalle vastaajista. Kysymykset sisälsivät myös jatkokysymyksiä, vastaajan mahdollisesti vastatessa tietyllä tavoin edelliseen kysymyksen. Vastaajien sukupuolta, ikää tai muuta henkilöllisyyteen liittyvää tietoa ei kerätty kyselyn yhteydessä. Henkilöllisyyteen liittyvillä tiedoilla ei ollut merkitystä tutkimuksen näkökulmasta. Kyselyssä haluttiin muutenkin korostaa vastaajien identiteettisuoja ison vastausmäärän ja avoimuuden saavuttamiseksi, ja tästä syystä datamassan käsittelymahdollisuuksia rajattiin niin, että yksittäisten vastaajien vastausyhdistelmät ja avoimet vastaukset eivät yhdistyneet liian tarkalla tasolla.

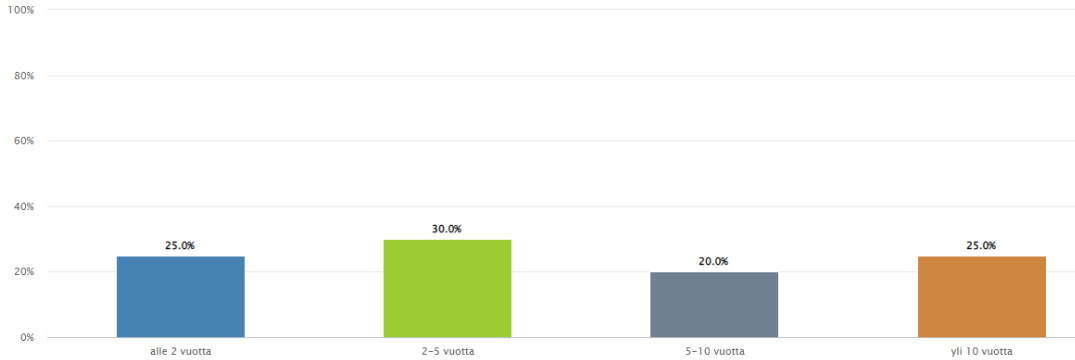
3.4 Kyselyn tulokset

Kyselyyn vastasi yhteensä 60 henkilöä, jotka jakautuivat tehtävien mukaisesti eri vastaajaryhmiin. Myyjien osalta vastaukset jakautuivat tasaisesti sekä työsuhteisten että yrittäjäsuhteisten osalta, ja näin ollen heidän osaltaan otantaa sekä havaintoja voidaan pitää luotettavina. Esimiesten vastausprosentti jäi alhaiseksi, mutta esimiesten pienen lukumäärän huomioiden, vastaajaprocentti oli heidän ryhmässään noin 80% ja tulosta voidaan pitää luotettavana. Asiantuntijoiden osalta vastausprosentti oli pieni kokonaistuloksissa sekä heidän omassa ryhmässään, ja näin ollen vastausten luotettavuuteen sisältyy merkittävä riski. Asiantuntijoiden vastausten painoarvo on jätetty tutkimuksen tuloksissa tästä syystä vähäisemmälle.



Kuva 11. Kyselyyn vastanneet työtehtävittäin

Kyselyyn vastanneista 55% oli työskennellyt yrityksessä alle 5 vuotta, 20% 5-10 vuotta sekä 25% yli 10 vuotta. Vastanneisiin saatiin siis luotettava otanta myös työsuhteen tai yrittäjäsuhteen keston mukaisesti.



Kuva 12. Kyselyyn vastanneiden työsuhteen tai yrittäjäsuhteen kesto

Kysely antoi merkittävän havainnon siihen, että tiedolla johtaminen on lisääntynyt yrityksessä. 68,4% vastanneista koki tiedon saannin ja tiedon tuottamisen lisääntyneen yrityksessä viimeisen vuoden aikana. Myös suuri osa 58,3% vastanneista koki, että tiedolla johtamista, eli tiedon hyödyntämistä toimenpiteiksi asti on silti ollut sopivasti.

Aineetonta pääomaa voidaan pitää kilpailuetuna yritykselle ja osaaminen luokitellaan tähän. Kun vastaajilta kysyttiin kokevatko he osaamisensa työtehtävään liittyen kasvaneen saadun tiedon ansiosta, koki 76,7 % vastaajista tiedon lisänsen heidän osaamistaan. Samoin myyjät kokivat, että heidän on ollut helpompi ymmärtää tehtyjä toimenpiteitä esimerkiksi kannattavuuden tai hinnoittelun suhteen, kun heitä on ymmärretty tiedon avulla. Jotta tietoa voidaan hyödyntää toimenpiteiksi asti, on siihen liittyen käytävä tuloksellisuusdialogia eli keskustelua oppimista tavoitellen, sekä tavoitteellisuuden yhdistämistä suhteessa toimenpiteisiin. Myös kaikki vastanneet esimiehet kokivat, että käytettävissä oleva tieto on tukenut heitä omassa esimiestyössään jopa merkittävästi.

Aineettoman pääoman eli tiedon hallinnan ja johtamisen, kun voidaan olevan kilpailuetu, kysyttiin vastaajilta ovatko he kokeneet itse tai yrityksen saavuttaneen tiedon avulla kilpailuetua.

Seuraavissa asioissa kilpailuetua koettiin saavutetuksi:

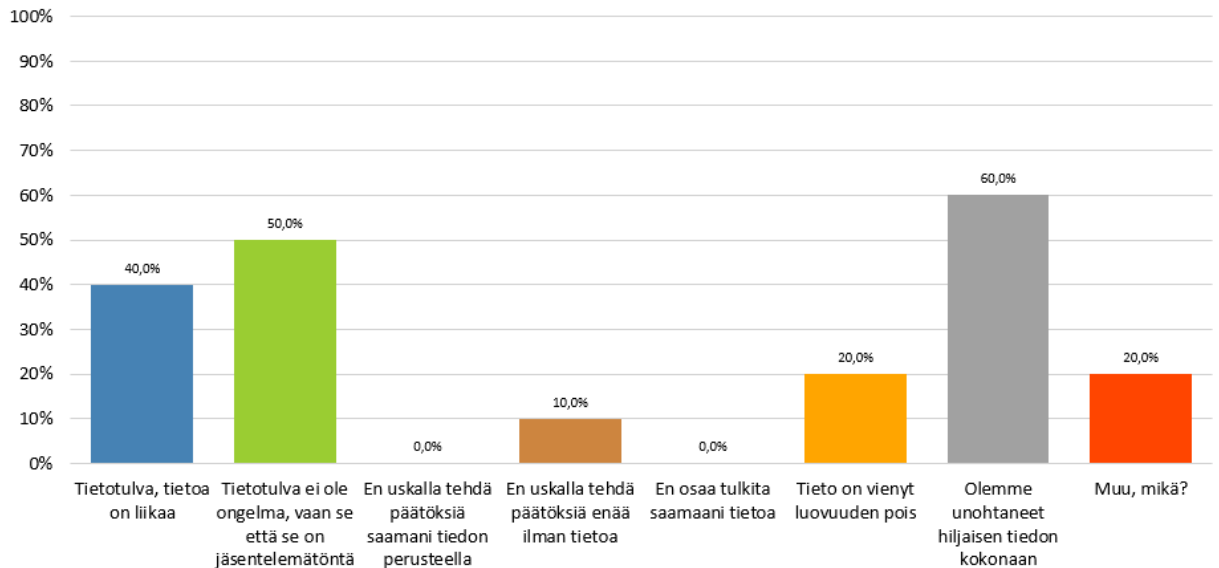
1. Tuotteiden sisällöt ja kilpailukyky (55,8%)
2. Hinnoittelu ja alennuskäytännöt (44,2%)
3. Myynnin ja tuloksen kasvu (32,7%)
4. Oman työn mielekkyys ja henkilöstön osaaminen (28,8%)
5. Alueellinen kehittyminen ja kehittäminen (26,9 %)

Muut kilpailuetutekijät nousevat esiin määrällisinä, mutta erityisesti oman työn mielekkyys ja osaaminen nousevat esiin laadullisina tekijöinä. Näiden asioiden voidaan erityisesti toivoa vaikuttavan tulevaisuudessa myös henkilöstön motivaatiotekijöihin ja sitoutuneisuuteen. Kuitenkaan suoranaisesti vastauksissa ei tullut ilmi, että tiedon lisääntyminen ja tiedolla johtaminen olisi vaikuttanut henkilöstön pysyvyyteen tai työilmapiiriin.

Vastauksista paljastuu kuitenkin se, että esimiehet kokevat enemmän tiedolla johtamisella olleen hyötyjä kuin myyjät. Esimiehet osaavat nimetä, että merkittävin hyöty on ollut hinnoittelu, kannattavuus ja alennustasojen muutokset, kun taas myyjistä selkeästi pienempi määrä näkee saavutetut hyödyt isossa kuvassa. Myyjien avoimissa kommentteissa nousee kuitenkin korostetusti havainnot avoimuuden lisääntymisestä tiedolla johtamisen positiivisena puolena.

FICS –malli lanseerattiin yrityksessä esimiesten ja asiantuntijoiden työkaluksi. Malli jakaa mielipiteitä vastaajien keskuudessa. Osa vastaajista ei ole käyttänyt mallia juurikaan ja osa käyttää mallia usein. Eniten esimiehet kritisoivat avoimissa vastauksissa mallia siksi, että se ei sovi kaikkeen tekemiseen, eikä ole riittävän helppo työkaluksi. Mallin koetaan sopivan parhaiten isojen päätösten tekemiseen, isojen prosessimaisten ratkaisujen etsimiseen ja vaiheistamiseen. Tiedon lisääntymistä ja tiedon käyttämistä muuten esimiestyön tukena, keuhuttiin paljon. Kaikki vastanneet kertovatkin, että esimiestyössä hyödynnetään käytettävissä olevaa tietoa merkittävästi aikaisempaa enemmän.

Tiedon lisääntymisen haasteellisuudesta kysyttäessä nousevat esiin erityisesti tietotulva, jäsentämätön tieto sekä hiljainen tieto. Päätöksenteon rohkeus ei selkeästi ole tämän organisaation ongelma, ei myyjillä, eikä esimiehillä tai asiantuntijoilla.



Kuva 13. Tiedon lisääntymisen haasteellisuus

Avoimien vastausten perusteella tietotulva voidaan selkeästi rajata eri välineiden ja tiedontallennuspaikkojen ongelmaksi. Tietoa viestitään ja on löydettävissä hyvin eri paikoista, Teams, sähköposti, työtila, verkkolevy, suullinen kertoma ja muut vastaavat. Kun tietoa on paljon, pelätään oleellisen tiedon jäävän huomiotta. Palautteista huomaa myös sen, että ison kuvan viestiminen ei kulje kaikilta osin koko ketjun läpi, vaan henkilöstön ymmärryksen suhteessa yrityksen tavoitteisiin jää puutteelliseksi. Konkreettisia toiveita esitetään lukujen avaamiseksi, tulevaisuuden toimenpiteiden avoimesti kertomiseksi. Avoimuutta siis arvostetaan, mutta sitä kaivattaisiin vielä enemmän ymmärryksen lisäämiseksi. Tulevaisuudessa tietoa ei kaivata niinkään enemmän, vaan jäsennellympänä ja oikea aikaisempana kuin tällä hetkellä. Avoimista palautteista huomaa myös sen, että lisätiedon tarve on yrityksessä hyvin perusasioissa. Perusasioiden vahvistaminen varsinkin niille henkilöille jotka ovat olleet yrityksessä töissä vähän aikaa, palvelisi yrityksen tiedolla johtamista tässä hetkessä.

3.5 Tiedolla johtamisen vaikutukset

Tietojohtamisessa on mitä suuremmissa määrin kyse ihmisten johtamisesta. Tietojohtamisen ei tule synnyttää mukanaan henkilöstöä kuormittavia käytäntöjä vaan olla osa normaaleja johtamiskäytäntöjä. (Laihonen, 2013, s.80) Tutkimuksen perusteella yritys on onnistunut lisäämään merkittävästi tiedolla johtamista ja tiedon hyödyntämistä toimenpiteiksi asti. Locken tavoiteteorian perusteella voidaan todeta, että tiedolla johtaminen on lisännyt ihmisten ymmärrystä liiketoiminnassa tehtyjen toimenpiteiden osalta. Kyselyn palautteista jää kuitenkin riittävästi varmentamatta se, onko tehdyt toimenpiteet onnistu yhdistämään riittävän hyvin tavoitteisiin, jotta henkilöstö innostuu toimimaan annetun tiedon perusteella kohti heille asetettuja tavoitteita. Tiedolla johtamisella on ollut kyselyn perusteella vaikutuksia henkilöstön osaamiseen, esimiesten ja asiantuntijoiden työn tukemiseen. Henkilöstö kokee myös tiedolla johtamisella olleen vaikutuksia kilpailukykyyn erinäisten asioiden kuten tuotteiden sisällön, hinnoittelun sekä myynnin tuloksen kautta. Erityisen suurina vaikutukset näkevät esimiehet. Esimiehet arvioivat myös, että heidän myyntiryhmien ja yksittäisten myyjien menestyminen on parantunut tiedon lisääntymisen kautta.

Myynnistä vastaava johtaja Runsas arvioi, että tiedolla johtamisen merkittävimmät vaikutukset ovat olleet myyntiorganisaatiossa alueellinen myynnin kehittyminen, jossa on onnistuttu varmistamaan niin oikeanlaiset resurssit kuin esimerkiksi hinnoittelu alueellisesti tietoa hyödyntämällä. Kaikki talousalueet eivät ole keskenään identtisiä, eikä asiakaskäyttäytyminen tai palveluntarve samanlainen. Aikaisemmin tämä alueellinen ohjaaminen on jäänyt enemmän mututiedon varaan. Vielä keskeisempi muutos on hänen mielestään näkynyt esimiesten ja asiantuntijoiden tavassa hyödyntää tietoa, operatiivinen lähiesimiestyö ja myyjien valmentaminen on kehittynyt tiedon avulla ja näin ollen saanut myyjien henkilökohtaiset suoriutumiset kovempaan kasvuun. Työsuhteisten ohjaaminen on aina helpompaa kuin yrittäjäsuhteisten, ja tässä onkin näkynyt aikaisempaa parempia onnistumisia. Annetulla tiedolla ja lisääntyneellä ymmärryttämällä on saatu provisiopalkkaiset myyjätkin toimimaan kannattavammin. Yrityksen myynti ja maksutulo on kehittynyt merkittävästi käyttöönotettujen mallien jälkeen. Eikä tosiaan ole ollut itsestään selvää, että mikä tahansa tehty myynti on onnistumista, vaan tiedon avulla on osoitettu myös se, mikä euro on yritykselle kannattavaa ja mikä ei. Esimerkkinä tiedon siirtymisestä toimenpiteiksi hän mainitsee myös yritykseen perustetun yhteisen lennonjohdon, jossa

hallitaan yrityksen resurssihallintaa ja palvelutilannetta eri palvelukanavien osalta yli organisaatorajojen. Myös soittokohteita on analysoitu aikaisempaa paremmin, ja siten pystytty tarjoamaan parempaa kohderyhmää kontaktoitavaksi.

Runsaan mukaan kyselyn tulokset ovat siis hyvinkin saman suuntaiset kuin hänen omat ajatuksensa tiedolla johtamisen vaikutuksista. Hän korostaa vielä, että hänen oman kokemuksensa mukaan tiedolla johtaminen on lisännyt myyntiorganisaatiossa rohkeutta ja ketteryyttä päätöksenteossa, synnyttänyt enemmän liiketoiminnan kokeiluja ja pilotointeja jotka kaikki ovat olleet osana yrityksen ja myyjien menestystä.

4 YHTEENVETO

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tiedolla johtaminen ei ole asiantuntijaorganisaation tehtävä, vaan myös myyntiorganisaatiolle kuuluva asia. Myyntiorganisaation henkilöt kokevat merkittävää hyötyä tiedon ja tiedolla johtamisen lisääntyessä. Erityisen merkittäviä havainnot ovat osaamisen lisääntymisen kokemuksista, sekä siitä miten paljon helpompi esimiesten on ollut tehdä työtään ja toisaalta taas myyjien ymmärtää liiketoiminnassa tehtyjä muutoksia. Käyttöön otettu FICS-malli ei ole kyselyn perusteella ollut tiedolla johtamisen avainasemassa, vaan tukenut osaa esimiehistä ja asiantuntijoista vaativimmissa tilanteissa. Mallin koetaankin olevan erityinen apu haastavammassa päätöksentekotilanteissa asioiden edistämiseksi.

4.1 Kehittämistoimenpiteet tiedolla johtamisessa

Yrityksen tulisi jatkaa tiedolla johtamista myyntiorganisaatiossa. Tulevaisuudessa kyselyn perusteella tulisi keskittyä entistä enemmän tiedon jäsentämiseen, sekä oleellisen tiedon poimintaan valtavasta tietomäärästä. Avoimuutta ja ihmisten ymmärryttämistä tulisi jatkaa, keskittyen tässä hetkessä niihin henkilöihin jotka ovat työskennelleet yrityksessä lyhyemmän aikaa. Tietotulvan ja sen jäsentämättömyyden ongelman ratkaisemiseksi yrityksen tulisi keskittyä enemmän tuloksellisuusdialogin kehittämiseen ja esimerkiksi esimiehille sekä asiantuntijoille dialogin johtamisen kouluttamiseen. Tiedolla johtamisen osalta tulisi tulevaisuudessa varmistua myös siitä, että jokainen esimies tekee sitä samanaikaisesti,

saman sisältöisenä ja samanlaista tietoa hyödyntäen, huomioiden kuitenkin myyjien henkilökohtaiset kehittymisen tarpeet.

Käyttöön otettua työkalua FICS- mallia ei tule unohtaa yrityksessä, mutta tulevaisuudessa sen tulisi keskittyä entistä enemmän tuloksellisuusdialogiin henkilöstön sitouttamiseksi. Entistä enemmän tulisi keskittyä myös siihen, miten tavoitteet yhdistyvät käytettävissä olevaan tietoon, ja miten ihmisiä pystytään innostamaan ja heidän osaamistaan vahvistamaan toimenpiteiden aikaan saamiseksi. Asetettujen tavoitteiden tulisi pohjautua tietoon, sekä olla riittävän haastavia motivaatiota lisäävinä tekijöinä.

Selkeä huoli henkilöstöllä on siitä, miten hiljainen tieto saadaan siirrettyä uudeksi dokumentoiduksi tiedoksi. Hiljaisen tiedon dokumentointi lisääisi heidän merkityksellisyyden tunnetta, koko ajan tarjottavan uuden tiedon rinnalla. Yrityksen tulisikin miettiä esimerkiksi ratkaisukeskeisen mallin kautta, miten hiljainen tieto saadaan jatkossa hyödynnettyä yrityksessä paremmin käyttöön. Oleellista on myös miettiä, mikä hiljainen tieto on sitä oleellista tietoa, mitä yritys haluaa dokumentoitavan. Kaikki hiljainen tieto ei ole sellaista mikä kestää ajassa eteenpäin, vaan osa hiljaisesta tiedosta myös vanhenee nopeasti muuttuen vähemmän oleelliseksi.

Yhteenvetona yrityksen tulisi keskittyä seuraaviin kehittämiskohtiin:

1. Oleellisen tiedon jäsentäminen tietomäärästä
2. Tuloksellisuusdialogin varmistaminen ja kouluttaminen esimiehille
3. Tavoitteiden asettaminen tietopohjaisesti, myyjien motivaatiota kasvattaen
4. Malli hiljaisen tiedon dokumentoimiseksi, mikä tieto halutaan dokumentoida

Näiden toimenpiteiden myötä yritys vahvistaa jo syntyneitä tiedolla johtamisen kulttuuria entisestään, siirtäen tiedolla johtamisen entistä vahvemmin yrityksen menestystekijäksi.

Lähteet

Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. (2007). *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät : mittaa, kehitä ja johda*

Käpylä, J. (2013). *Tietojohtajan taskukirja: tietojohtamisen näkökulmia aluekehittämiseen*

Laihonen, H., Rajala, T., Haapala, P. & Vakkuri, J. (2017). *Dialogia tuloksista: kohti tuloksellista julkisjohtamista*

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). *Tietojohtaminen*

Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M. & Ståhle, P. (2007). *Tietojohtaminen tutkimusalueena*

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005). *Aineettoman pääoman johtaminen*

Ståhle, P. & Wilenius, M. (2006). *Luova tietopääoma: Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu*

Viitala, R. (2013). *Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta*

Andreeva, T. & Kianto, A. (2012). *Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance*, Haettu 20.1.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>

Peñalba-Aguirrezabalaga, C., Sáenz J., Ritala P. & Vanhala M. (2021). *Putting knowledge to work: the combined role of marketing and sales employees' knowledge and motivation to produce superior customer experiences*, Haettu 20.1.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0727>

SECI -malli Nonaka & Takeuchi 1995. Haettu 20.10.2021 osoitteesta https://www.researchgate.net/figure/e-SECI-Process_Derived-from-Nonaka-and-Takeuchi-1995_fig5_313575537

Solvea. Haettu 20.10.2021 osoitteesta www.solvea.fi

Laihonen H., *Tiedolla johtaminen edellyttää kulttuuria ja asennetta*, Haettu 30.12.2021 osoitteesta <https://gofore.com/tiedolla-johtaminen-edellyttaa-kulttuuria-ja-asennetta/>

Laihonen H. (2017). *Tuloksellisuusdialogi -tiedolla johtamisen seuraava askel*, Haettu 20.10.2021 osoitteesta <https://www.slideshare.net/laihonen/tuloksellisuusdialogi-tiedolla-johtaminen-seuraava-askel>

Kuvat

Kuva 1. Mistä tieto muodostuu? (Käpylä, 2013, s.12)

Kuva 2. Tietojohtamisen näkökulmat (Laihonen, 2013, s.7)

Kuva 3. Aineeton pääoma jäsennehtynä kolmeen osa-alueeseen (Laihonen, 2017, s.38)

Kuva 4. Tavoiteteorian keskeiset käsitteet (Harisalo, 2008, s.111)

Kuva 5. Dialoginen johtaminen ja tuloksellisuusdialogi (Laihonen, 2017, s. 11)

Kuva 6. Tieto tulkinnan ja keskustelun lähtökohtana (Laihonen 2017) <https://www.slideshare.net/laihonen/tuloksellisuusdialogi-tiedolla-johtaminen-seuraava-askel>

Kuva 7. SECI-malli Nonaka & Takeuchi 1995 https://www.researchgate.net/figure/e-SECI-Process_Derived-from-Nonaka-and-Takeuchi-1995_fig5_313575537

Kuva 8. Johtamisen haasteita ja niitä vastaavia tietojohtamisen lähestymistapoja (Laihonen, 2013, s. 32)

Kuva 9. Yrityksen materiaali, FICS malli

Kuva 10. Yrityksen materiaali, FICS malli

Kuvat 11- 13. Kyselyn tulokset

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää, miten tiedolla johtaminen palvelee myyntiorganisaatiossa työskenteleviä myyjiä sekä esimiehiä. Turvassa on panostettu tiedolla johtamiseen viime vuosina, kehittymisen varmistamiseksi. Tiedolla johtamisen tehtävänä on siirtää tieto ratkaisuksi ja päätöksiksi nopeammin. Tiedolla johtamisella on pyritty poistamaan myös liiallinen mututiedolla johtaminen. Nyt kun aikaa on kulunut, halutaan tutkia tiedolla johtamisen vaikutuksia ja kokemuksia sekä kehittää niitä paremmin tarpeita vastaaviksi.

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä:

- Tiedon hyödyntämistä oman tai organisaation myynnin johtamisessa
- Tiedon hyödyntämistä itsensä tai organisaation valmentamisessa
- Saatavilla olevan tiedon lisääntymistä ja asioiden tarkempaa analysointia
- Liiketoiminnan kehittämistä saadun tiedon perusteella

Vastauksista muodostettuja tilastoja käytetään myös osana Hämeen ammattikorkeakoulun oppinäytetyötä, jossa tutkitaan tiedolla johtamista myyntiorganisaatiossa.

Valitse mihin vastaajaryhmään kuulut?

- Asiakasneuvoja
- Vakuutusedustaja
- Esimies
- Kehittämävastaava

Olen työskennellyt yrityksessä

- alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

Koetko että tiedon saanti ja tiedon tuottaminen on lisääntynyt Turvassa viimeisen vuoden aikana?

- kyllä, merkittävästi
- kyllä, vähän
- En ole huomannut lainkaan
- En osaa sanoa

Kun tietoa on käytettävissä enemmän, on sillä mahdollista parantaa osaamista. Koetko että osaamisesi työtehtävääsi kohtaan on lisääntynyt saamasi tiedon ansiosta?

- kyllä, merkittävästi
- kyllä, vähän
- En ole huomannut lainkaan
- En osaa sanoa

Onko tiedolla johtamista

Aivan liikaa hyötyyn nähden

Vähän liikaa

Sopivasti

Liian vähän ja vääristä asioista

Aivan liian vähän

Onko käytettävissä oleva tieto tukenut esimiestyötäsi? VAIN ESIMIEHET

kyllä, merkittävästi

kyllä, vähän

En ole huomannut lainkaan

En osaa sanoa

Onko käyttöön otettu FICS malli tuonut apua tiedolla johtamiseesi? Vastaa kyllä tai ei, sekä perustele vastauksesi. VAIN ESIMIEHET JA KEHITTÄMISVASTAAVAT

Avoin vastaus

Oletko huomannut, että esimiestyössä hyödynnetään käytettävissä olevaa tietoa aikaisempaa enemmän? VAIN ESIMIEHET JA KEHITTÄMISVASTAAVAT

kyllä, merkittävästi

kyllä, vähän

En ole huomannut lainkaan

En osaa sanoa

Miten tuotettua tietoa voitaisiin hyödyntää nykyistä paremmin? KEHITTÄMISVASTAAVAT

Avoin vastaus

Tiedolla johtamisen tavoitteena on antaa tietoa, jotta erilaiset toimenpiteet on helpommin ymmärrettävissä ja hyväksyttävissä. Oletko mielestäsi saanut riittävästi tietoa ymmärtääksesi yrityksessä tehtäviä muutoksia, esimerkiksi kannattavuuden, hinnoittelun tai alennusten suhteen?

Kyllä

En

Tiedolla johtamisen voidaan ajatella olevan yrityksen menestystekijä kilpailussa. Missä seuraavissa asioissa olet kokenut yrityksessä tiedolla johtamisen tuoneen kilpailuetua? Voit valita useamman vaihtoehdon.

Tuotteiden sisällöt ja kilpailukyky

Hinnoittelu ja alennuskäytännöt

Alueellinen kehittyminen ja kehittäminen

Myyntin ja tuloksen kasvu

Oma työn mielekkyys

Henkilöstön pysyvyys ja sitoutuminen

Henkilöstön rekrytointi

Henkilöstön osaaminen

Henkilöstön kouluttaminen
 Muu kilpailijaseuranta
 Työilmapiiri ja kulttuuri
 Muu, mikä? _____

Tietoa voidaan tuottaa paljon, mutta on eri asia osataanko sitä käyttää johtamisessa. Missä asioissa olemme erityisesti onnistuneet tietoa hyödyntämään ja muuttamaan tekemistä?

Avoin vastaus

Voidaanko ajatella että myyntiryhmäsi on menestynyt viime vuosina paremmin tiedolla johtamisen ansiosta? Kerro tarkemmin mitä ajattelet. VAIN ESIMIEHET

Avoin vastaus

Tiedon lisääntyminen voi toisinaan tuottaa myös haasteita. Oletko havainnut joitain haasteita tiedon lisääntymisessä? Voit valita useampia.

Tietotulva, tietoa on liikaa

Tietotulva ei ole ongelma, vaan se että se on jäsenitelemätöntä

En uskalla tehdä päätöksiä saamani tiedon perusteella

En uskalla tehdä päätöksiä enää ilman tietoa

En osaa tulkita saamaani tietoa

Tieto on vienyt luovuuden pois

Olemme unohtaneet hiljaisen tiedon kokonaan

Muu, mikä? _____

Onko yrityksemme muodostunut tiedolla johtamisen kulttuuri?

Kyllä

Ei

Miten toivoisit tietoa ja tiedolla johtamista kehitettävän yrityksessä tulevaisuudessa?

Avoin vastaus

Mistä asioista kaipaisit tulevaisuudessa enemmän tietoa oman työsi tueksi?

Avoin vastaus

Liite 2. Haastattelukysymykset

Myynnistä ja markkinoinnista vastaava johtaja Pekka Runsas

1. Miten tietoa on myyntiorganisaatiossa hyödynnetty aikaisemmin, tai onko sitä hyödynnetty?
2. Mistä syntyi tarve lähteä kehittämään tiedolla johtamista yrityksessä?
3. Oletko havainnut myynnin organisaatiossa tiedolla johtamisen lisääntymisen mukanaan tulleita vaikutuksia ja mitä ne ovat olleet?

