

Jaakko-Julius Reijasalo

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen myyntityössä

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen myyntityössä

Jaakko-Julius Reijasalo
Opinnäytetyö
Kevät 2022
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Jaakko-Julius Reijasalo

Opinnäytetyön nimi: Hiljaisen tiedon hyödyntäminen myyntityössä

Työn ohjaaja: Sanna Oja

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2022

Sivumäärä: 32

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää rakennusalan yrityksen kuluttajamyynnin hiljaisen tiedon olemassaolo nykytilanteessa ja miten sitä voidaan jatkossa jakaa paremmin vaikuttaen tuloksiin. Työn taustana on oma henkilökohtainen mielenkiinto aiheeseen ja toimeksiantajayrityksen halu kehittää tuloksia. Tavoitteena on löytää kehitysideoita erilaisista toiminnan muutoksista, jotka edistävät hiljaisen tiedon jakamista. Tutkimusmenetelmäksi tässä työssä valikoitui avoin puolistrukturoitu eli teemahaastattelu, joka toteutettiin kahdeksalle haastateltavalle. Aineisto analysoitiin teorialähtöisesti.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hiljaista tietoa jaetaan tällä hetkellä liian vähän sen potentiaaliin nähden. Mahdollisuuksia tiedon jakamiseen on olemassa, mutta yhdessä työskentelyn määrää tulee lisätä. Lisäämällä koulutuksia ja yhteisiä asiakaskäyntejä saadaan hiljaista tietoa jaettua enemmän. Kuluttajamyynnin lisäksi tiedon jakamisen vastuu on johtohenkilöillä.

Tutkimusta voidaan hyödyntää, kun koetaan haasteita jakaa tietoa työntekijöiden välillä ja halutaan sen avulla vaikuttaa tuloksiin.

Asiasanat: hiljainen tieto, tietojohtaminen, myynti

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration, Human Resources and Management

Author: Jaakko-Julius Reijasalo
Title of thesis: Utilization of tacit knowledge in sales work
Supervisor: Sanna Oja
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2022
Number of pages: 32

The purpose of this thesis is to find out the existence of tacit knowledge about the consumer sales of a construction company in the current situation and how it can be better distributed in the future influencing the results. The background of the work is my own personal interest in the topic and the desire of the client company to develop the results. The aim is to find development ideas for various changes in operations that promote the sharing of tacit knowledge. The research method chosen in this work was an open semi-structured or thematic interview, which was conducted for eight interviewees. The data were analyzed theoretically.

The results of the study show that tacit knowledge is currently shared too little in relation to its potential. There are opportunities to share knowledge, but the amount of working together needs to be increased. Increasing training and common customer visits will allow more tacit knowledge to be shared. In addition to consumer sellers, executives have a responsibility to share knowledge.

Research can be used to experience challenges in sharing knowledge between employees and to influence results.

Keywords: tacit knowledge, knowledge management, sales

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TAUSTAA	8
	2.1 Tutkimuskysymys.....	8
	2.2 Tutkimusmenetelmä.....	8
3	TIEDONLUONTI.....	10
	3.1 Nonakan & Takeuchin SECI- malli.....	10
	3.2 Nonakan & Takeuchin tiedonluonti spiraali	11
	3.3 Nonakan & Takeuchin tiedonluonnin viisivaiheinen malli.....	12
4	HILJAINEN TIETO.....	14
	4.1 Hiljaisen tiedon merkitys myynnissä.....	15
5	TIETOJOHTAMINEN.....	16
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	18
	6.1 Välttämättömät perustiedot	18
	6.2 Ymmärrys hiljaisesta tiedosta myyntityössä.....	20
	6.3 Mahdollisuudet jakamiseen.....	21
	6.4 Hiljaisen tiedon jakamisen kehittäminen toimeksiantaja yrityksessä SECI-mallin perusteella	23
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	27
8	POHDINTA	29
	LÄHTEET.....	30
	HAASTATTELURUNKO LIITE 1	32

1 JOHDANTO

Jokaiselta alalta, yrityksestä ja positioista löytyy aina erilaista tietoa ja kokemusta työntekijöiden keskuudesta. Osa työntekijöistä on työskennellyt samalla alalla jo useita vuosia, kun taas osa on voinut siirtyä kohti täysin uutta ja vielä heille kokematonta alaa. Kerrytämme itse kukin ajan saatossa sellaista tietoa, mitä ei ole löydy suoraan kirjoista. Se on meidän kokemuksemme kautta kerrytettyä tietoa, eli hiljaista tietoa.

Hyvät työntekijät ovat yrityksille niiden arvokkaimpia voimavaroja. Työntekijät oppivat yrityksen arvoja ja sen markkinatilannetta, jolloin kokemusta kerryttämällä ne lisäävät yrityksen arvoa omalla suorittamisellaan. Työnantajat pyrkivät pitämään työntekijöitään pitkäaikaisissa työsuhteissa, koska työntekijän jättäessä työpaikkansa, vie hän arvokasta tietoa ja osaamista mukanaan. Työnantaja on käyttänyt työntekijän työsuhteen aikana työntekijään erilaisia aineettomia ja aineellisia varojaan. Työntekijöiden hyvin toteutuva tiedon jakaminen vaikuttaa siihen, että mahdollisimman paljon tietoa pysyy yrityksen sisällä työntekijöiden poistuttua yrityksestä. Uusien hyvien työntekijöiden rekrytoiminen ja kouluttaminen ei ole yrityksille aina itsestään selvyyttä. Tämä prosessi yleensä vaatii ja vie yritykseltä enemmän kuin nykyisen työntekijän pitäminen työsuhteessa.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää toimeksiantaja yrityksen nykytilanne kuluttajamyynnin hiljaisen tiedon olemassaolosta ja siitä, miten sitä voitaisiin tulevaisuudessa saada jaettua paremmin tuloksien parantamiseksi.

Myyntityötä tehneenä erilaisissa organisaatioissa, on voinut todeta kuinka paljon kokemuksen kautta saadut erilaiset tilanteet voivat olla hyödyllisiä tulevaisuudessa. Asiakkaiden kanssa tapahtuvat kohtaamiset voivat vielä tänä päivänäkin tuoda mieleen muistoja siitä, miten aiemmat kanssakäymiset epäonnistuivat toimimalla tilanteissa väärällä tavalla. Kohdatessa tänä päivänä vastaavia tilanteita, osaa toimia toisin, jolloin lopputulos on kannattavampi. Imemme itseemme päivittäin arvokasta tietoa ja kokemusta.

Olen kerryttänyt kokemusta myyntityöstä muutaman vuoden ja opinnoissani suuntaudun esimiestyöhön ja johtamiseen. Tämän tutkimuksen aihe liittyy sekä myyntiin, että sen

johtamiseen. Tietojohtamista avataan tässä työssä ja se on johtamismuodoista yhdistettävissä kyseiseen työhön.

Myyntialalla työntekijöiden vaihtuvuus on yleistä. Tänä päivänä yhä useammat nuoret ovat kiinnostuneita kokeilemaan myyntityötä ja se onkin useiden nuorten ensimmäinen työ. Vaihtuvuus työntekijöiden työsuhteen keston välillä voi olla alle viikosta useampiin vuosiin.

Myyntityössä hiljaisen tiedon merkitys korostuu siinä, millä tavalla myyjä osaa toimia asiakkaiden kanssa. Myyntityössä tärkeä hiljainen tieto näkyy myyjän kyvyssä rakentaa asiakkaan kanssa luottamussuhde. Myyntityön parissa työskentelee paljon erilaisia persoonia, eikä jokainen voi olla myyntityyliltään samanlainen myyjä kuin toiset. Näin ei myöskään ole tarkoituskaan, vaan jokaisella on oma tyyliinsä toimia tulosten mahdollistamiseksi.

Aihe on siitä syystä mielenkiintoinen, koska hiljaisella tiedolla ja sen jakamisella on vaikuttavia merkityksiä siihen, miten pienetkin yksityiskohdat myyjän tavassa toimia voi saada aikaan lopputuloksen kannalta ratkaisevia päätöksiä. Myyntityössä myyjä voi asiakkaan kanssa käydä esimerkiksi läpi tarinoita entisten asiakkaiden aiemmista tapahtumista ja kokemuksista. Tämä voi vaikuttaa nykyiseen asiakkaaseen eri reaktioina. Myyjän näkökulmasta hänellä täytyy olla tietoinen tapa lähestyä kyseisissä tapauksissa asiakasta, kuinka hän päättää asiat ilmaista, jolloin myyjä voi saavuttaa haluamansa lopputuloksen.

Päätin pitää toimeksiantajan ja haastateltavat nimettömänä yhteisymmärryksessä toimeksiantaja yrityksen kanssa. Toimeksiantaja on suomalainen rakennusalan perheyritys, jolla on toimintaa yli kahdessakymmenessä eri maassa. Tämä tutkimus on keskitetty Oulun alueen yksikköön. Kyseisen yksikön henkilöstö koostuu kuluttajamyymijistä, projektimyymijästä, asentajista, huoltohenkilöistä, työnjohtajasta, myyntipäälliköistä ja aluepäälliköistä. Yhteensä yksikössä toimii 16 työntekijää, jotka ovat jakautuneet omiin osastoihin. Tästä voidaankin siis jo päätellä, että hiljaista tietoa yksikön sisällä on paljon.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten hiljaista tietoa hyödynnetään toimeksiantaja yrityksen kuluttajamyynnissä tällä hetkellä ja millä keinoin sitä voidaan jatkossa hyödyntää tulosten parantamiseksi. Aiheen valitsin siitä syystä, että olen itse tehnyt myyntityötä muutaman vuoden ajan ja olen kiinnostunut tietämään, miten osaamista voidaan jakaa paremmin. Suuntaudun opinnoissani esimiestyöhön- ja johtamiseen, jonka vuoksi olen kiinnostunut tutkimaan tiedon johtamisen vaikutuksia kyseiseen aiheeseen.

2.1 Tutkimuskysymys

Teoriaan perustuen, hiljainen tieto näyttää suurta osaa siinä, miten kokemuksen kautta saatu osaaminen vaikuttaa tuloksiin. Myyntityössä hiljaisen tiedon merkitys liittyy siihen, että työntekijät ovat kartuttaneet vuosien mittaan kokemusta saman alan työstä eri yrityksissä ja oppineet paljon hyödyllisiä asioita asiakaskontakteista. Tämän lisäksi rinnalle korostuu merkitys siitä, mitä toiset ovat voineet oppia eri aloilta uudessa työssään myyntialalla.

Tutkimuskysymykseni ovat: Millaista hiljaisen tiedon olemassaolo on tällä hetkellä ja miten tulevaisuudessa voidaan hiljaista tietoa saada jaettua paremmin.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä käytän tässä työssä puolistrukturoitua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelu perustuu hiljaisen tiedon teoriaan, joka esiintyy tässä työssä. Valitsin tutkimusmenetelmäksi puolistrukturoidun eli teemahaastattelun siitä syystä, että tällä tutkimusmenetelmällä saan kerättyä sellaisen aineiston millä vastaan valitsemiini tutkimuskysymyksiin.

Toteutan haastattelut jokaiselle haastateltavalle yksilöllisesti hyödyntäen laatimaani haastattelurunkoa. Haastateltavina oli yhteensä kahdeksan toimeksiantajayrityksessä työskentelevää henkilöä. Kuusi haastateltavista työskentelee kuluttajamyynninä eli ammatilliselta

nimitykseltään tuotepäälliköinä. Kaksi haastateltavaa työskentelee toimeksiantajayrityksessä esimies- ja johtotehtävissä. Toinen heistä on oma lähiesimieheni, ammattinimitykseltään myyntipäällikkö ja toinen toimii koko yksikön aluepäällikkönä.

Haastatteluilla pyrin selvittämään, miten haastateltavat kokevat tiedon siirtymisen yksikössään. Pidän haastattelurunkoni samana sekä tuotepäälliköille, että johtajille. Analysoin tuloksia myyjien ja johtajien näkökulmasta. Aineistosta keskityn löytämään toimintapa eroavaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105-108.)

Laadullisen tutkimuksen analyysimuotona on teorialähtöinen analyysi. Sisältöä analysoidessa keskityn laatimiini tutkimuskysymyksiin. Nauhoitetut haastattelut mahdollistivat aineiston läpikäymisen ja poimin sieltä tutkimuksen kannalta oleelliset asiat teemoitetulle aineistolle.

3 TIEDONLUONTI

Nonakan ja Takeuchin mukaan länsimaisten luoman tiedonluonnin teorian mukaan organisaatiot käsittelevät ulkoisesta ympäristöstä sisään organisaatioon tulevaa tietoa sopeutuakseen olosuhteisiin tehokkaasti. Tämä ei kuitenkaan riitä selittämään sitä, miten innovaatiot syntyvät. Organisaatioiden innovoidessa ne eivät käsittele ulkopuolelta tulevaa tietoa ratkaistakseen ongelmiaan. Ne luovat tällöin uutta tietoa yrityksen sisältä ulospäin määritelläkseen ongelmat ja ratkaisut luodakseen uutta ympäristöä. Innovaatioiden selittämiseksi tarvitaan uusi teoria organisaation tiedon luomisesta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 58.)

Nonakan ja Takeuchin tiedonluonnin teoria käsittää kaksi erilaista ulottuvuutta tiedon luomiselle. Nämä ovat ontologia ja epistemologia. Epistemologia eroaa perinteisestä länsimaalaisesta lähestymistavasta ja kulmakivenä on ero hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon välillä. Heidän mukaansa selitys tiedon luomiseen on hiljaisen tiedon liikuttamisessa ja muuntamisessa. Toinen ulottuvuus heidän tiedonluonnin teoriassa on ontologia, joka tarkoittaa yksilöitä tiedon luojina. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59-61; Reijasalo 2012, 28.)

Teoria, jonka Nonaka ja Takeuchi on luonut, voidaan yksinkertaisuudessaan ajatella seuraavasti. Uuden tiedon luomiseksi tulee yksilön hiljainen tieto saada organisaatiossa muunnettua näkyväksi. Hiljaista tietoa ei voida ymmärtää ennenkuin se on muuntauutunut eksplisiittiseksi. Näiden molempien ilmiöiden toteutuessa on sen jakaminen myös mahdollista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 60.)

3.1 Nonakan & Takeuchin SECI- malli

Nonaka ja Takeuchi ovat luoneet yritysten uuden tiedon luomiseen kyseisen prosessimallin. Tämä heidän mallinsa käsittää neljä erilaista vaihetta. Sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen.

Ensimmäinen vaihe, eli sosialisatio tarkoittaa sitä, kun hiljainen tieto siirtyy yksilöltä toisen yksilön hiljaiseksi tiedoksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yksilöt sisäistävät hiljaista tietoa seuraamalla ympäristöä, tekemällä ja toistamalla. Tärkeää tässä on se, että yksilöt oppivat asioita

hiljaisesti eli ilman suullista kommunikaatiota. Tämä prosessi ymmärretään siten, että opitaan taidokkaammalta. Mahdollistaakseen laadukkaan tiedon sisäistämisen yksilön havainnoimalla, on tärkeää oppia ammattitaitoiselta henkilöltä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-64;Reijasalo 2012, 29.)

Toinen vaiheista on ulkoistaminen. Se on prosessi, jossa muunnetaan hiljaista tietoa näkyväksi eli eksplisiittiseksi ja se muodostuu erilaisten metaforien, yhteneväisyyksien, hypoteesien ja mallien muodossa. Ulkoistaminen on merkittävässä asemassa näistä neljästä eri vaiheesta. Metaforien hyödyntäminen luo näkyviä käsitteitä hiljaisesta tiedosta. Asioiden ilmaisut eivät lähtökohtaisesti ole aina tarpeeksi riittäviä, mutta niiden tapahtuminen mahdollistaa kuitenkin vuorovaikutusta. Tämän lisäksi yksilöt rupeavat pohdiskelemaan, joka edesauttaa hiljaisen tiedon syntymistä. Erilaisten kielikuvien ilmaiseminen on siis helppoa verrattuna siihen, että hiljaista tietoa aletaan pukemaan sanoiksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64-67;Reijasalo 2012, 30.)

Kolmantena vaiheista on yhdistäminen. Tässä prosessissa eksplisiittinen tieto, joka on muodostunut ulkoistamisen avulla, yhdistetään jo olemassa olevaan eksplisiittisen tiedon joukkoon tietojärjestelmissä. Uutta tietoa syntyy silloin, kun ulkoistamisella luotua uutta tietoa lisäillään, järjestellään ja yhdistetään jo valmiin tiedon kanssa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67-69;Reijasalo 2012, 30.)

Viimeinen eli neljäs vaiheista tässä mallissa on sisäistäminen. Tämä vaihe käytännössä tarkoittaa sitä, että tekemällä oppii. Eksplisiittistä tietoa sisäistetään hiljaiseksi tiedoksi. Kolmen aiemmin läpi käydyn vaiheen avulla luotu eksplisiittinen tieto on luonut yksilölle hiljaista tietoa. Tämä vaikuttaa yksilön vahvuuteen toimia tulevaisuudessa. Helpottaakseen yksilön hiljaisen tiedon sisäistämistä, on hyvä hyödyntää myös kirjallisia merkintöjä. Ei siis pelkästään suullisesti saatua selostusta. Toisten kokemukset mahdollistavat ymmärtämisen epäsuorasti jokaisen henkilökohtaisille kokemuksille. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69-70;Reijasalo 2012, 30.)

3.2 Nonakan & Takeuchin tiedonluonti spiraali

Organisaatio ei pysty luomaan tietoa yksin, vaan tiedonluominen saa alkunsa yksilötasolta. Tieto muuntuu yksilötasolta vahvistumalla organisaatiollisesti neljän tiedon kautta, jolloin se kiteytyy korkealle ontologiselle tasolle. Tätä kutsutaan tiedonluonnin spiraaliksi, jossa hiljainen tieto ja näkyvä tieto ovat suuremmassa vuorovaikutuksessa liikkuessaan ontologisella tasolla.

Spiraalimainen prosessi luo yksilötasolta toistuvasti uutta tietoa vuorovaikutusyhteisöjen kautta korkeammalle kohti organisatorista tasoa. Yhteisöt, jotka koostuvat vuorovaikutuksellisista henkilöistä ja jotka omaavat erilaisia taustojen lisäksi henkisiä malleja, mahdollistavat uuden tuotekonseptien luomisen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 72-73.)

3.3 Nonakan & Takeuchin tiedonluonnin viisivaiheinen malli

SECI- mallin lisäksi Nonaka & Takeuchi ovat luoneet kyseiseen malliin integroidun ja syvällisemmän viisivaiheisen tiedonluonninprosessin. Kyseinen malli sisällyttää tiedonluonnin perusrakenteiden lisäksi aikaulottuvuuden. Viisivaiheisen mallin tarkoituksena on saada organisaatio luomaan uutta tietoa ajan kuluessa yksilötasolta laajalle organisaatioon. Prosessi mahdollistaa organisaation sisäisten uusien käsitteiden ja mallien syntyminen vaikuttavan myös organisaation ulkopuolelle. (Nonaka & Takeuchi 1995, 83-84.)

Ensimmäinen vaihe on hiljaisen tiedon jakaminen ja se vastaa sosialisatiota. Niin kuin jo aiemmin mainittu, organisaation sisällä toimivat yksilöt luovat tietoa. Organisaatio ei siis luo tietoa itse. Hiljainen tieto on jaettavissa silloin, kun yksilöt ovat aktiivisesti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tiimit, jotka työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen, on yleisin paikka missä hiljaista tietoa jaetaan. Näissä tiimeissä toiminta on itseohjautuvaa ja se koostuu eri osastoista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 85;Reijasalo 2012, 34.)

Toinen käsite on verrattavissa ulkoistamiseen ja tätä vaihetta kutsutaan käsitteiden luomiseksi. Vuorovaikutus hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon välillä on tässä vaiheessa kaikkein voimakkain. Tavoitteena on saada näkyvä käsite luodulle mentaalille mallille pukemalla se sanoiksi. Näitä käsitteitä voidaan luoda dialogin avulla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 85-86;Reijasalo 2012, 34.)

Kolmas vaihe on käsitteiden oikeutus. Tässä vaiheessa tarkoitetaan, että käsitteiden oikeutus on taloudellisen kannattavuuden lisäksi laadullisesti kannattavaa organisaatiolle. Aiemmin luodut käsitteet täytyy yleiselläkin tasolla oikeuttaa ja niiden tutkiminen tulisi tehdä välittömästi luomisen jälkeen. Näiden tekemisestä organisaatiossa on lähtökohtaisesti eniten vastuussa ylin johto. (Nonaka & Takeuchi 1995, 86-87;Reijasalo 2012, 34.)

Neljäs vaihe on rakentaa malliesimerkkejä. Edellisessä vaiheessa ilmi käynyt oikeutettu käsite muunnetaan nyt malliesimerkiksi. Malliesimerkki voi olla aineeton tai aineellinen. Tässä vaiheessa on tärkeää, että organisaation osastot tekevät yhteistyötä, koska muuten ilman sitä ei päästä haluttuun lopputulokseen puutteellisuuden vuoksi. Uuden eksplisiittisen tiedon ja jo omatun eksplisiittisen tiedon sekoittaminen tapahtuu ja siitä syystä neljättä vaihetta voidaan verrata yhdistämiseen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 87-88; Reijasalo 2012, 35.)

Viimeinen eli viides vaiheista on tiedon leviäminen eri tasoille organisaatiossa. Luotuaan, oikeutettuaan sekä mallinnettuaan on uusi käsite valmis siirtymään seuraavaksi tietoa luovalle ontologiselle tasolle. Tätä voidaan kuvata spiraalimaisena prosessina, joka on vuorovaikutteista. Uusi tiedonluonnin vaihe voi alkaa silloin, kun malli organisaation sisällä siirtyy horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Aktiivinen vuorovaikutus toisten organisaatioiden välillä ja uuden tiedon liikuttaminen voi saada aikaan tiedonluonnin prosessin näiden organisaatioiden kesken. (Nonaka & Takeuchi 1995, 88-89; Reijasalo 2012, 35.)

4 HILJAINEN TIETO

Tieto on käsite, josta on olemassa kahta eri lajia. Näkyvää eli eksplisiittistä tietoa, joka voidaan ilmaista sanoin ja se on nähtävillä. Toinen tiedon lajeista on hiljainen tieto. Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista ja sitä on vaikea ilmaista muille. Ihmiset kerryttävät sitä kokemuseräisesti ja se on juurtunut osaksi meidän jatkuvaa toimintaa. Hiljaisesta tiedosta ei ole julkisesti nähtävää tietoperustaa. (Moilanen 2005, 28.)

Hiljainen tieto käsitteenä on hankalasti selitettävää ja se on osa laajempaa kokonaisuutta. Hiljaisesta tiedosta käytetään arjessa erilaisia muita sanoja, joilla viitataan suoraan hiljaisen tietoon tai sen kokonaisuuteen. Esimerkkejä kyseisistä sanoista ovat kokemus, tietämys ja osaaminen. (Moilanen 2005, 26.)

Hiljainen tieto on tavallaan asiantuntijuutta, joka on saavutettu kokemuksen ja tekemisen kautta. Helpottaakseen sen ymmärtämistä voidaan ottaa esimerkki aukaisemaan käsitettä. Kirjoitetaan ensimmäistä kertaa pyörällä ajavalle lapselle luettavaksi, kuinka pyörää tulee ohjata ilman kaatumista. Voidaan todeta, ettei lapsi opi ajamaan niillä tiedoilla vaan se onkin monimutkaisempaa. Lapsi kaatuu pyörällään useita kertoja, ennen kuin hän oppii löytämään tasapainon ja hallitsemaan pyörää. Oppiminen tapahtuu siis ilman luettuja ohjeita ja laskettua kaavaa. Lapsi sisäistää opetellessaan erilaisia sääntöjä, jolloin hän oppii pyöräilyn taidon. (Moilanen 2005, 27.)

Ihmisillä on siis erilaisia taitoja niin työssään kuin arkielämässään. Opimme ajan saatossa asioita, jotka osaamme hyvin ja niistä muodostuu eräänlainen automaatio. Selkärankaamme painuu tapoja toimia, jotka luonnistuvat automaattisesti emmekä tarvitse niiden suorittamiseen ohjausta. Emme itse helpolla tunnista niitä, mutta toimimme niiden mukaan vaikuttaen päätöksentekoomme. Taitojamme voidaan näin kutsua tietämykseksi ja hiljaiseksi tiedoksi. (Moilanen 2005, 27.)

Hiljainen tieto on viimeisten vuosien ajan vakiintunut puhekieleen. Sen alkuperäinen määritelmä Tacit knowledge on muotoutunut eri tavoin, mutta yleisimmin puhekielessä käytetään hiljaista tietoa. Nonakan ja Takeuchin mukaan hiljainen tieto ei kuitenkaan ole mahdotonta jakaa toisille.

Toisin kuin eksplisiittinen tieto, joka on tulkittavissa esimerkiksi oppaista jokaisella samalla tavalla, on hiljainen tieto hyvin yksilökohtainen. (Kiviranta 2010, 164.)

4.1 Hiljaisen tiedon merkitys myynnissä

Myyntiorganisaatiossa hiljaisen tiedon merkitys nousee esille myyjän taidoissa mukautua tilanteisiin asiakasta miellyttävällä tavalla, kykynä osata painottaa asiakkaalle oikeita asioita ja saada rakennettua näin luottamus hänen puolelleen. Ominaista myyjälle on hallita tilanteiden lisäksi hänen tarjoamaansa tuotetta tai palvelua.

Myyjän tulee olla tietoinen siitä, millaisia ominaisuuksia hänen tarjoamaan tuote sisältää ja onko tuotteella olemassa niitä ominaisuuksia mitä asiakas on vailla. Asiakas tekee ostopäätöksiä muun muassa niillä perusteilla, että myyjän tarjoama tuote vastaa hänen tarpeitaan, tuotteella on asiakkaan budjettiin sopiva hinta ja tuote on saatavilla asiakkaan toivoman aikataulun mukaisesti. (Jokitalo 2019. Viitattu 20.5.2022.)

Henkilöt eivät pysty näyttämään konkreettisesti millaista hiljainen tieto on, vaan sen käyttäminen näyttäytyy kykynä aktivoida ja käyttää tietoa hyväkseen. Hiljaista tietoa käytetään instrumentaalisesti, jonka mukaan puhekielessä siitä puhutaan hiljaisena. (Toom 2008, 37.)

Hiljaisesta tiedosta ja sen merkityksestä kaupallisella alalla on tehty myös aiempia tutkimuksia. Minttu Koski-Jukan ja Ville-Valtteri Reijasalon tutkimukset hiljaisesta tiedosta liittyvät kaupalliseen alaan ja hiljaisen tiedon vaikutuksesta siellä. Olen lukenut kyseiset tutkimukset ja ne ovat vaikuttaneet oman hiljaisen tiedon ymmärtämiseen sekä kaupallisella alalla yleisesti, että tarkemmin liittyen myyntityöhön. Reijasalon Pro-gradu -tutkielma oli kiinnostava työ luettavaksi, sillä siinä hiljaisen tiedon merkitys liittyi omaan opinnäytetyöhöni. Hiljaisen tiedon merkitys myyntityössä on kiinnostavaa, sillä se vaikuttaa siihen, miten toiset myyjät pystyvät tekemään parempia tuloksia toisiin verrattuna. (Koski-Juka 2013;Reijasalo 2012.)

5 TIETOJOHTAMINEN

Tietojohtaminen (knowledge management) on yksi johtamisen osa-alueista. Tietojohtamisen pyrkimyksenä on saada lisättyä organisaation kykyä luoda tiedolla ja osaamisella arvoa. Yhtenä tärkeimpänä tehtävistä tietojohtamisessa on se, että johtajat mahdollistavat organisaatioissa niitä prosesseja, joilla tietoa saadaan muutettua toiminnaksi. Yritysten kilpailukyky perustuu niiden tietoon ja osaamiseen. (Laihonen 2013, 6.)

Tietojohtaminen on käsitteenä uudehko ja siitä alettiin Suomessa puhua vasta 1990-luvulla. Taustalla tietojohtamisessa korostuu tiedon merkitys organisaatioiden menestyksen kannalta. Tietojohtamisen kehittymisen kannalta tärkeää on ollut alan tieto- ja viestintäteknologian nopea kehittyminen. Se on mahdollistanut datan ja informaation varastoimisen, analysoinnin ja välittämisen. Teknologia on kuitenkin tuonut mukanaan myös haasteita, esimerkiksi asiantuntijoiden kokeman tietotulvan. (Laihonen 2013, 6.)

Tietojohtaminen on käsitteenä vaikea tulkita, sillä sille ei ole annettu vielä yksiselitteistä määrittelyä. Tätä ei kuitenkaan tule nähdä ongelmaksi, vaan päinvastoin se on luonnollinen asia, jota voidaan tulkita erilaisista näkökulmista. (Lönngqvist 2007, 16.)

Tiedon johtaminen on eräänlainen prosessi, jossa tietoa luodaan, varastoidaan, sovelletaan, hankitaan ja jaetaan. Nämä ovat alalajeja prosessissa joka lopulta päättyy yksilön tiedon lisäksi koko tiimin tiedoksi. Tässä tapauksessa tieto on myös havaittavissa, eikä se ole enää näkymätöntä. Organisaation strategia ja tavoitteet määrittävät sen, millainen tieto eri organisaatioissa on tarpeellista. Näin ollen kaikki saa alkunsa siitä, mitä organisaatiossa määritetään. Tiedon johtaminen vaatii myös sen, että organisaatio voi tarjota oppimisen puitteet luomaan, varastoimaan, hankkimaan, jakamaan ja soveltamaan tietoa. Kokonainen tiimi voi oppia tietoa silloin, kun yksilöiden halu saada uutta tietoa on olemassa, jolloin tieto voi saavuttaa tiimin kokonaisuudessaan. Hyvää tiimitoimintaa voidaan pitääkin koko organisaation oppimisen ja tiedon jakamisen perusyksikkönä. Tiedon johtaminen edellyttää myös, että organisaation kulttuuri omaa sellaiset arvot, jossa tiedon jakamista tuetaan. (Sydänmaanlakka 2007, 176-177.)

Oppiva organisaatio rakentuu silloin kun ihmiset laajentavat kykyään kehittääkseen uusia laajempia ajattelumalleja ja jossa henkilöt opiskelevat oppimaan yhdessä. Oppivan organisaation

näkökulmasta, tieto on sitä mitä osaamme tehdä ja mitä asioita teemme keskenämme. Hallitakseen tietämystä, tulee johtamisen keskittyä enemmän yhdessä toimimiseen ja niihin työkaluihin, jotka edistävät yhteistyön suorittamista. Erilaisten tiedon työkalujen hyödyntäminen yhdistettynä yhteistyökykyisempään toimintaan kehittää organisaation tietoisuutta ja arvoa. Yritys luo itselleen vahvemman aseman markkinoilla ja on entistä kilpailukykyisempi.
(Senge 2006, 270.)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen teoriapohjaa sekä saatua haastatteluaineistoa hyödyntäen ja sitä analysoidessa, sieltä nousee neljä käsiteltävää aihetta. Otsikoin kyseiset aiheet seuraavasti: välttämättömät perustiedot, ymmärrys hiljaisesta tiedosta myyntityössä, mahdollisuudet jakamiseen ja hiljaisen tiedon jamisen kehittäminen toimeksiantajayrityksessä SECI-mallin perusteella. Pöimän haastatteluaineistosta tämän tutkimuksen kannalta oleellimmat ja merkityksellisimmät asiat, joiden avulla laadin nämä kyseiset neljä aihetta. Mielestäni aineiston perusteella pääaiheet olivat helppo ja looginen muodostaa.

Haastattelurunko oli laadittu haastateltaville niin, että sen avulla saadaan selville aineistoa vastaamaan tutkimuskysymyksiini. Aineiston avulla saatiin selville, millaista arvokasta tietoa myyjä tarvitsee työssään, jotta hän pystyy siinä suoriutumaan. Saatua aineistoa antaa vastauksia siihen, miten tällä hetkellä hiljainen tieto ymmärretään toimeksiantajayrityksessä vai ymmärretäänkö sitä käytännössä ollenkaan. Aineisto kertoo, millaisiksi koetaan mahdollisuudet jakaa tietoa nykyhetkenä. Eli missä, milloin, miten ja millaista jakaminen on.

6.1 Välttämättömät perustiedot

Jokainen haastateltavista, jotka työskentelevät yrityksessä kuluttajamyynnä, nostivat arvokkaaksi tiedoksi tuotetietoisuuden. Rakennusala vaatii paljon teknistä osaamista niin yrityksen tarjoamista tuotteista, kuin yleisesti rakentamisesta. Rakennusalan tekninen tieto nostettiin esille kahdessa vastauksessa esille, sillä se tieto helpottaa paljon myyjän kohdesuunnittelua. Tuotetietoisuuden merkitys koettiin siitä syystä arvokkaaksi, koska se vaikuttaa myyjän itsevarmuuteen toimia asiakkaan kanssa. Kattava tuotetietoisuus nostaa itsevarmuutta vaikuttaen myyjän olemukseen, joka puolestaan heijastuu asiakkaaseen luottamuksena. Haastatteluista nousi esille myös se, että myyjällä tulee olla laadittu runko siitä, kuinka asiakastapaamisten tulee edetä alusta loppuun. Se liittyy tietoon myynninprosessista. Kokemuksen kautta hioutunut tieto vaikuttaa siihen, miten kukaankin kokee parhaakseen toimia asiakkaiden kanssa. Yksi haastateltavista mainitsi siitä, että myyjän tulee olla tietoinen yrityksen käytössä olevista järjestelmistä, joiden avulla työtehtävät voidaan yleensäkin suorittaa. Kolme haastateltavaa nostivat esille, että tulee olla tietoinen

omasta yrityksestä, jossa työskentelee. Yrityksen arvot, visiot ja missiot nostettiin esimerkkeinä tästä.

”Myyjä tarvitsee työssään järjestelmistä saatavilla olevaa tuotetietoa ja myynnillistä arvokkainta tietoa kollegoilta.”

Esimies- ja johtotehtävissä työskentelevät nostivat haastatteluissa esille myös sen, että järjestelmien käyttäminen on ensisijaisen tärkeää johtotehtävissä. Sähköisistä järjestelmistä pystytään seuraamaan erilaista статистиikkaa, joka on arvokasta siitä syystä, että tiedostetaan nykytilanne ja pystytään ennustamaan tulevaisuutta. Toisinkuin myyjänä työskentelevät henkilöt, tulee johtajien olla tietoinen työntekijöiden työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Mielestäni tämä oli hyvä nosto koska se kertoo siitä, kuinka esimiehet välittävät työntekijöistään ja pystyvät johtamaan heitä tilannetajun mukaisesti. Johtotehtävissä työskentelevät nostivat mielestäni hyvin esille myös sen, että heidän tulee olla tietoisia yrityksen käytännöistä. Käytännöt ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan ja johtotehtävissä työskentelevien tehtävänä on varmistaa alaisten noudattavan niitä.

Haastattelujen vastausten perusteella voidaan todeta, että kuluttajamyynjät jakavat arvokkaan tiedon kahteen osioon. Myynnin prosessiin ja sitä tukevaan tuotetietoisuuteen. Aineiston mukaan tieto myynnin prosessista koskee sitä, kuinka asiakassuhde tulee hoitaa asiakkaan kontaktoinnista jälkivarmistukseen ja sen polun väliprosesseihin.

Aineistosta voidaan todeta, että haastateltavat tarvitsevat kyseisiä tietoja mahdollistaakseen arkisen työskentelynsä. Uuden myyjän perehdyttämisyksikössä opetetaan käyttämään työpaikan eri järjestelmiä, esimerkiksi suunnitteluun tarkoitettua tietokoneohjelmaa. Järjestelmiä opetetaan käyttämään siitä syystä, että työntekijä oppii jo varhaisessa vaiheessa tärkeimmät työssään tarvitsemansa työkalut. Järjestelmien lisäksi järjestetään myyntikoulutuksia, jossa tarkoituksena on saada uusi työntekijä koulutettua ja saamaan tietoa, kuinka saadaan asiakas ostamaan tuote. Se on myyjän tärkein työtehtävä, tehdä kauppaa.

Aineistosta nousee mielestäni juuri niitä asioita esille, mitä kyseisessä työtehtävässä työskentelevät välttämättömästi tarvitsevatkin. Myyntityö ei välttämättä tarvitse aiempaa kokemusta alasta, jotta sen tekeminen on mahdollista. Yrityksen tulee tarjota uudelle työntekijälle puitteet saada perehdytyksen ja koulutusten lisäksi mahdollisuudet haalia omatoimisesti tietoa yrityksen järjestelmistä ja kollegoilta. Uuden tiedon saaminen ja sen oppiminen jo heti työsuhteen

alkaessa on erittäin tärkeää sen suhteen, miten uusi myyjä pääsee työssään etenemään. Olen itse aloittanut työsuhteeni kyseisessä yrityksessä noin vuosi sitten ja koin työtä aloittaessani tarvitsemani paljon tietoa tuotteista. Kattava tiedon saanti myytävästäni tuotteesta helpotti perustelemaan asiakkaileni, miksi juuri kyseiset tuotteet palvelevat heitä. Järjestelmien käyttäminen on nopeasti opittavissa, mutta tieto siitä miten niitä käytetään sujuvasti ja oikein vaikuttaa nopeuttaakseen työtä. Mielestäni pitempi aikainen kokemus myynnistä toisiin myyjiin verrattuna ei tarkoita sitä, että omistaa enemmän tietoa kuin toiset. Pitempään yrityksessä toimivilla on siinä tapauksessa enemmän ajan saatossa haalittua tietoa kuin itsellä.

Listalla välttämättömistä perustiedoista:

- Oma yritys
- Tuotetieto
- Myyntiprosessi
- Tekninen tieto
- Käytännöt
- Alaisten hyvinvointi
- Sähköiset järjestelmät

Kuva 1: Välttämättömät työkalut

6.2 Ymmärrys hiljaisesta tiedosta myyntityössä

Haastateltavilta kysyttiin kuinka he ymmärtävät hiljaisen tiedon käsitteenä. Vastausten mukaan hiljainen tieto ymmärrettiin kokemuksen kautta saatuna tietona, joka näkyy ihmisten tavoissa toimia. Kyseisen toimeksiantajayrityksen kuluttajamyymien mukaan hiljainen tieto on tärkeää heidän työssään, koska se vaikuttaa arkiseen työhön parantavasti.

”Mielestäni hiljainen tieto on sitä, että käytössäni on tietty toimintatapa mitä en osaa puheeksi ja se tulee selkärangasta automaattisesti.”

Yksi haastateltavista mainitsi hiljaisen tiedon näkymisen toiminnassa siten, että myyjien työskentely ei ole niin kuormittavaa. Myyjien omaava hiljainen tieto vaikuttaa siihen, kuinka työtehtäviä kannattaa aikataulullisesti järjestää, jotta saadaan paremmat mahdollisuudet keskittyä asiakaskontakteihin. Hiljainen tieto on arvokasta, koska se vaikuttaa päätösten tekemiseen ja ratkaisujen löytämiseen sekä myyjän omalla kohdalla, että asiakkaan näkökulmasta. Jokainen haastateltavista koki näillä perusteilla hiljaisen tiedon vaikuttavan tuloksiin positiivisesti.

Haastateltavat ymmärsivät hiljaisen tiedon käsitteenä mitä sillä tarkoitetaan, mutta syvempää ymmärrystä aiheeseen ei juurikaan ollut havaittavissa. Aineistosta löytyi paljon yhteneväisyyksiä vastauksissa liittyen siihen mitä hiljainen tieto peruseräillä tarkoittaa, mutta laajempaa termin avaamista ei vastauksissa saatu. Tämä kertoo siitä, että haastateltavat eivät ole aiemmin kyseiseen aiheeseen tutustunut vaan ennemmin kuullut siitä puhuttavan ja käsittäneet sen pinnallisesti. Hiljainen tieto on käsitteenä yleisestikin vaikeasti tulkittava ja ymmärrettävä, joten en koe kyseistä tapausta poikkeuksena. Jokainen haastateltavista kuitenkin uskoi hiljaisen tiedon olevan merkittävä tulosten kannalta ja siksi voidaan päätellä, että sen merkitys on ymmärretty mutta ei osata avata sitä sanoilla. Mielestäni toimeksiantajayrityksen kuluttajamyynnin henkilöstön tulisi tutustua hiljaiseen tietoon aiheena enemmän ja keskittyä niihin menetelmiin, millä voisivat sitä saada jaettavaksi. Aiheen syvemmin ymmärtäminen korostaa sen arvokkuutta ja herättää myyjissä ajatuksia heijastaen niitä oman toimintansa kehittämiseen. Uskon siihen, että toteutetut haastattelut saivat aikaan jo jotain reaktioita ja myyjien ajatusmaailma aloitti keskittymään hiljaiseen tietoon entistä enemmän.

6.3 Mahdollisuudet jakamiseen

Aineiston mukaan toimeksiantajalla on hyvät puitteet tiedon jakamiselle monien eri tiedotusvälineiden kautta. Yksi haastateltavista mainitsi, että yrityksen järjestämät, koko organisaatiolle suunnatut tapahtumat ovat mainioita tilanteita jakaa tietoa. Kyseisistä tapahtumista haastateltava mainitsi kuitenkin sen, että niitä järjestetään ainoastaan noin kaksi kertaa vuodessa, jolloin tiedon jakaminen muiden yksiköiden välillä ei ole kovin aktiivista.

Tietoa saadaan yrityksen sisällä sähköisten tiedotuskanavien julkisesti ja se on helposti saatavilla. Osa työntekijöistä opiskelee tietoa tuotteista sekä muuta mikä edistää mahdollisimman menestyksekkästä tulosta. Kaksi haastateltavaa mainitsivat harjoittavan kyseistä toimintaa.

Haastateltavat uskoivat, että työnantajalla on hyvät mahdollisuudet hiljaisen tiedon jakamiseen. Tästä huolimatta jokainen haastateltava nosti esiin sen, että vaikka mahdollisuuksia on jakaa hiljaista tietoa, niin silti sitä jaetaan mahdollisuuksiin nähden liian vähän.

”Kaikilla on mahdollisuus jakaa, mutta myös vastuu jakaa ja pyytää.”

Yksi haastateltavista mainitsi, että vaikka tietoa on helposti saatavilla niin jokaisella tulisi olla vastuu pyytää ja jakaa sitä. Avaimena tiedon liikkumiselle on huolehtia itse omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen. Tietoa ei voi koskaan olla liikaa. Aineiston mukaan tällä hetkellä tietoa jaetaan kasvatusten toimistolla niinä hetkinä, kun kollegat ovat samaan aikaan fyysisesti paikalla. Työpaikan toimistolla voi kohdata myyjäkollegan lisäksi työjohtajia, asentajia ja johtohenkilöitä. Kyseisten työntekijöiden kesken tapahtuva tiedon jakaminen tapahtuu työpaikalla suullisesti ja hyödyntämällä kuvamateriaaleja esimerkiksi erilaisista kohteista. Aineistosta nousee esille, että tämän lisäksi tietoa jaetaan soittamalla puheluita kollegoille tai laittamalla viestiä Whatsapp-sovelluksen kautta.

Haastateltavat kokivat, että työnkuva myyjillä on toimia arjessa paljon yksin kentällä ja yhteisiä kokouksia pidetään tällä hetkellä liian harvoin. Tällä hetkellä yrityksellä on käytössä toimintatapa, jossa viikon alussa koko kuluttajamyynnin tiimi kokoontuu yhteen käsittelemään esimerkiksi kulunutta viikkoa. Tämä tilanne koettiin vastausten perusteella parhaimmaksi paikaksi jakaa hiljaista tietoa, kun käydään yhdessä läpi aiempia tapahtumia ja kokemuksia.

Tällä hetkellä on mahdollisuuksia jakaa tietoa eri tavoin suhteessa enemmän siihen, millaiset mahdollisuudet ovat jakaa hiljaista tietoa. Ekspliittistä tietoa voidaan saada nopeasti hyödyntäen yrityksen sähköisiä tietokantoja tai kysymällä sitä kollegoilta. Kyseisen tiedon jakamiseen ei koettu aineiston mukaan olevan mitään haasteita vaan yksinomaan hyvät mahdollisuudet. Hiljaisen tiedon jakamiseen koettiin myös olevan tarjolla mahdollisuuksia, mutta haastateltavat kokivat tämänhetkisillä käytännöillä sitä tapahtuvan liian harvoin suhteessa, kuinka paljon olisi mahdollista. Paikkoja, joissa hiljaista tietoa voidaan jakaa mahdollisimman tehokkaasti, on nykyisillä käytännöillä viikkotasolla ainoastaan yhden kerran. Tämä tilaisuus on organisoitua ja johdettavissa olevaa, kun taas muut mahdollisuudet ovat haastavaa määritellä kuinka usein sitä tapahtuu ja millaiset mahdollisuudet se silloin tarjoaa. Nämä hetket ovat riippuvaisia siitä, miten kullakin työntekijällä aikataulut sopivat kohdalleen kohdata työpaikalla, mutta siihen voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla. Pyydetään esimerkiksi kollegoita yhdessä ruokatuoneille, kahvitauolle tai mihin

tahansa paikkoihin. Kaikki vuorovaikutustilanteet ovat mahdollisuuksia jakaa tietoa, mutta sitä ei osattu nostaa esille.

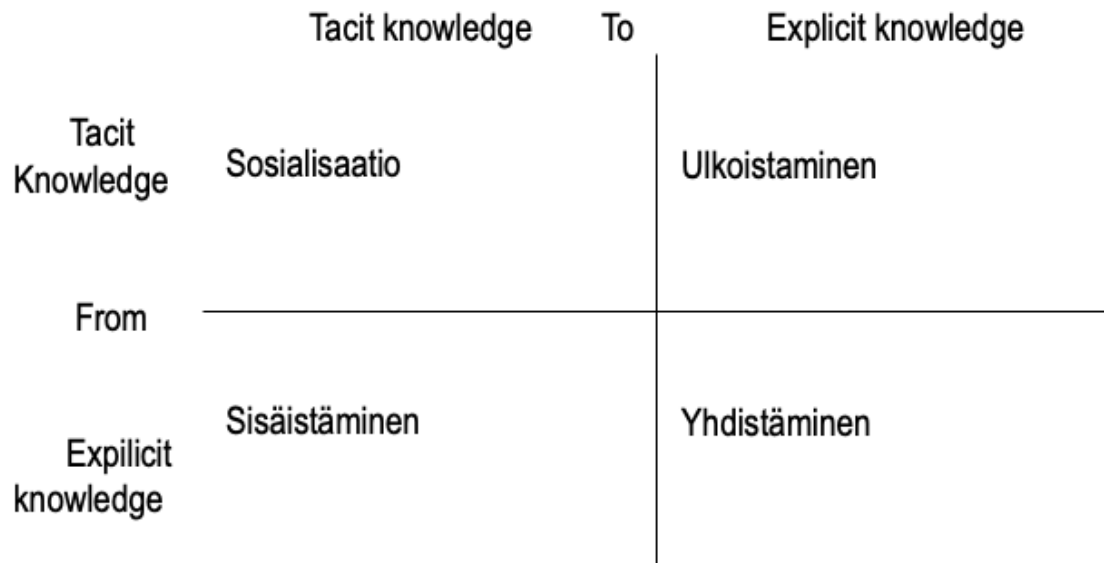
Pystyn itse samaistumaan haastateltavien vastauksiin liittyen mahdollisuuksiin jakaa tietoa. Potentiaalia on varmasti paljon enemmän, entä mitä siitä käytetään tällä hetkellä. Mielestäni erittäin hyvänä nostona aineistosta oli se, että jokaisella työntekijällä on vastuu jakamiseen ja sen pyytämiseen. Tämä on täysin totta ja sen toteutus ei ole varmasti haasteellinen vaan se vaatii asennetta ja motivaatiota työntekijöiltä mahdollistaakseen se. Mahdollistaakseen parempia tilaisuuksia jakaa tietoa on järjestettävissä, kun siihen löydetään yhdessä henkilöstön kanssa sopiva ajankohta.

6.4 Hiljaisen tiedon jakamisen kehittäminen toimeksiantaja yrityksessä SECI-mallin perusteella

Aineistossa ilmenee, että jokaiselta haastateltavalta saatiin vastauksia ja ideoita siihen, kuinka hiljaista tietoa voitaisiin jatkossa jakaa paremmin. Haastateltavien mukaan yhteisiä kohtaamisia voitaisiin järjestää useammin kuin kerran viikossa käytäntönä oleva viikkopalaveri. Viikkotasolla voitaisiin kerätä muistiinpanoja siitä, millaisia tapahtumia on viikon aikana tullut kullakin vastaan ja niitä voitaisiin käydä enemmän yhdessä läpi. Tämä mahdollistaisi uusien oivalluksien syntyminen myyjien ajatusmaailmoissa. Suurin osa haastateltavista nosti esille myös sen, että myyjät voisivat jatkossa käydä yhteisiä asiakastapaamisia. Se avaa uusia ajatuksia ja voidaan hyödyntää jotain tiettyä toimintamallia omalla tavallaan. Toisen myyjän työskentelyn seuraaminen vierestä saa mahdollisesti näkemään asioita ja asiakkaan reaktioita erilaisesta näkökulmasta mitä asiointi myyjä ei välttämättä itse ymmärrä tilanteen mukana. Kyseessä voi olla siis tietyt eleet tai äänensävy.

”Sen lisäksi, että järjestettäisiin yhteisiä palavereja missä käsitellään kokemuksia niin myyjät voisi järjestää toisilleen pareittain enemmän aikaa.”

Noin kolmasosa haastateltavista mainitsi kyseisiä eri menetelmiä, millä jakamista voitaisiin kehittää. Loput haastateltavista olivat sitä mieltä, että jos olisi olemassa jokin menetelmä millä hiljaista tietoa voitaisiin jakaa niin se mahdollistaisi kehittämisen. He eivät saaneet ideaa siitä, millaisia menetelmät voisivat olla.



Kuva 2: SECI-malli (Nonaka 1995.)

Tarkastellessa Nonakan ja Takeuchin luomaa mallia, voidaan sen osioiden avulla tulkita toimeksiantajayrityksen tiedon jakamisen kehittämistä. Sosialisaatio prosessi käsittelee sitä, miten myyjät voivat oppia uutta tietoa seuraamalla toisten työntekijöiden tekemistä ja oppimalla sitä kautta ilman suullista kommunikaatiota. Tehokkain paikka oppia uutta tietoa sosialisaation avulla on silloin, kun myyjä pääsee seuraamaan mahdollisimman läheltä kollegan suorittamista. Kyseisessä tapauksessa se tarkoittaa sitä hetkeä, kun ollaan asiakkaan lähellä asiakastapaamisilla. Asiakastapaamiset ovat niitä hetkiä, jolloin myyjä suoriutuu ja hyödyntää parhaiten osaamistaan tehdäkseen kauppaa. Tässä tilanteessa oppiva osapuoli kuuntelee, seuraa ja havainnoi millä tavoin kollega reagoi asiakkaan kanssa. Yhteisien asiakastapaamisten lisäksi olisi tärkeää järjestää työntekijöiden keskuudessa koulutuksia, joissa harjoitellaan asiakastapaamisia ilman asiakasta. Näissä tapauksissa kollega voi esittää asiakkaan roolia, toinen myyjää ja loput työntekijät seuraavat vierestä.

Ulkoistamisen prosessissa hiljainen tieto muuttuu näkyväksi tiedoksi esimerkiksi erilaisten metaforien, eli kielikuvien avulla. Toisin kuin sosialisaatio prosessissa, tässä vaiheessa korostuu merkitys ilmaista asioita suullisesti. Aineistosta ilmeni, että hiljaista tietoa on haasteellista pukea suoraan sanoiksi ja siitä syystä tulisi käyttää sellaisia esimerkkejä, joista kuulijat voivat löytää yhteneväisyyksiä. Tämä prosessi korostuu varsinkin myynnin prosessien tietoisuuteen. Myyntitapahtumissa tulee vastaan paljon sellaisia tilanteita, joissa myyjä toimii automaattisen toimintatapansa mukaisesti, mutta ei osaa selittää sitä sanasta sanaan kollegoille. Myyjien tulisi keskittyä miettimään ja käyttämään esimerkki ilmaisuja, jotka ovat jokaisen ymmärrettävissä.

Esimerkiksi myyjän kertoessa toiselle myyjälle onnistuneesta asiakkaan kohtaamisesta, hän voi ilmaista asian seuraavasti: ”Lähestyin asiakasta kuin aurinko”. Tämä kielikuva auttaa ymmärtämään, että myyjä oli siis lähestynyt asiakasta energisesti ja iloisesti.

Yhdistäminen on prosessi, jossa näkyvää tietoa yhdistetään jo valmiina olevan näkyvän tiedon kanssa. Tässä tilanteessa korostuu myyjien omatoiminen aktiivisuus hankkia lisää tietoa yrityksen ulkopuolelta ja hyödyntämään sitä olemassa olevaan tietoon. Yrityksen kannalta on tärkeää, että ollaan aktiivisia hankkimaan uutta tietoa, joka voi vaikuttaa esimerkiksi tuotteisiin tai toimintamallien muuttamiseen. Yrityksen sisällä oleva tietoisuus on kuluttajamyymyjille saatavilla ja se voi silloin ohjata heidän työtään. Aineiston mukaan tällä hetkellä kuluttajamyymyjät eivät ole kovin aktiivisia hankkimaan ulkoista tietoa liittyen esimerkiksi menestyksellisempään myyntiin, vaan myymyjät ovat turvautuneita yritykseltä sisäisesti saatavaan tietoon ja kouluttautumiseen.

Toimeksiantajayrityksessä työskentelee kuusi henkilöä kuluttajamyymjänä, josta voidaan päätellä, että erilaista näkyvää tietoa on paljon. Kehittämisen näkökulmasta tulisi kaikilta myymyjiltä kerätä johonkin tiettyyn aiheeseen liittyvää tietoa ylös ja tehdä niistä yhteenveto. Tiedot voidaan kerätä sähköisiin järjestelmiin, mistä niitä päästään tarkastelemaan tietyllä ajanjaksolla ja saamaan julkista dataa. Myymyjät voisivat kerätä viikoittain vaihtuvan teeman mukaisesti esimerkiksi listan erilaisista myyntiargumenteista, joilla käsitellään asiakkaan vastaväitteitä. Tulevalla viikolla argumentit kootaan ja käsitellään yhdessä, jolloin mahdollistetaan tarvittaessa niiden yhdistelemistä luomaan uutta tietoa toimivampaan argumentteihin.

Viimeinen prosesseista on sisäistäminen. Eksplisiittistä eli näkyvää tietoa sisäistetään hiljaiseksi tiedoksi. Sitä tapahtuu silloin, kun pidetään koulutuksia, jossa on saatavilla tietoa tuotteisiin liittyen ja niiden myymiseen. Peruseriaatteena tässä prosessin vaiheessa pidetään sitä, että tekemällä oppii. Mahdollistaakseen mahdollisimman onnistuneet tulokset myynnissä, tulee myymjän jatkuvasti olla suorittamassa niitä toimia, jotka kuuluvat myymjän työnkuvaan. Välttämättömien perustietojen omaaminen mahdollistaa alkuun sen, että myymjä pääsee kerryttämään kokemusta. Kokemuksen ja tekemisen kautta saadaan jatkuvasti uutta tietoa, joka muodostuu myymjän hiljaiseksi tiedoksi.

Erilaiset workshopit mahdollistaisivat harjoittelua kuluttajamyymynnin kesken. Esimiehen tulisi laatia suunnitelma siitä, mitä aiheita workshoppeissa harjoitetaan. Kuluttajamyymyjien kuuleminen on tietysti tässä tapauksessa tärkeää, sillä heidän työtään se suurimmaksi osaksi koskee. Teemat

workshopeissa voisivat liittyä tarvekartoitukseen, jälkimyyntiin tai vaikka kauppojen päättämiseen. Olen osallistunut itse koulutuksiin, joissa on tehty workshopeja ja tiedän niiden kehittävän taitoja. Asioiden harjoittelu luonnollisesti kehittää. Yhdessä keksimällä saadaan aikaan paljon hyviä ideoita. Esimiehillä on tässä vastuu huolehtia siitä, että kyseiset tapahtumat tulevat järjestymään ja niissä päästään tavoitteisiin. Mikäli aikataulut sen mahdollistaisi niin myyjien olisi hyvä olla asennuskohteilla asentajien mukana ja tarvittaessa auttaa asentajaa työssään jollakin tavalla. Kerta kuukaudessakin mahdollistaisi uuden tiedon oppimisen, sillä kyseisissä tapauksissa asennettavat kohteet eivät ole aina samanlaisia. Ainestoin mukaan kyseinen toiminta mahdollistaa rakennusalan teknisen tiedon lisäämistä ja koen sen itse myös hyvänä kehityskohtana.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän työn tarkoituksena oli tutkia, miten hiljainen tieto näkyy tällä hetkellä toimeksiantaja yrityksen kuluttajamyynnissä ja miten sitä voitaisiin jatkossa jakaa paremmin vaikuttaen tuloksiin. Olen tässä tutkimuksessa onnistunut pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Haastattelujen kerryttämä aineisto osoittautui sellaiseksi, jonka avulla pystyn tutkimuskysymyksiini vastaamaan. Haastattelujen aineisto vastasi odotuksiani siitä syystä, että olen itse työskennellyt kyseisessä yrityksessä reilun vuoden ja olen nähnyt toimintaa läheltä olemalla osa sitä.

Osana onnistunutta myyntiprosessia myyjä on osannut perustella asiakkaalleen tuotteen sen mukaan mitä asiakas on haluamaltaan tuotteeltaan vaatinut. Tämä ei kuitenkaan välttämättä aina riitä siihen, että asiakas ostaa myyjältä tuotteen. Hiljaisen tiedon merkitys nousee tässä kohtaa esille. Myyjän toimintatavat, esimerkiksi se kuinka myyjä käy dialogia asiakkaan kanssa vaikuttavat asiakkaan tunnetilaan. Kokenut myyjä on ollut kyseisissä tilanteissa ennenkin asiakkaiden kanssa ja osaa eläytyä asiakkaan kanssa luontevasti niin, että luottamussuhde saadaan rakennettua. Se tapa, millä tavoin myyjä tilanteissa toimii, on yksilökohtaista ja myyjän itse rakentamaa hiljaista tietoa.

Myyjä kerää hiljaisen tiedon avulla omaan sisäiseen tietopankkiinsa arvokasta kokemuksen kautta saatua tietoa, mitä hän osaa hyödyntää tilanteiden tullen. Esimerkkinä myyjä voi hyödyntää myyntipuheessaan edelliseltä asiakkaalta saatuaan palautetta siitä, miten tuote on heidän tarpeitaan palvellut. Kollega on voinut asiakastapaamisellaan kohdata tilanteen, joka vaikutti asiakkaan päätöksen tekoon. Näin myyjä osaa ohjata tapahtumia asiakkaiden kanssa siihen suuntaan, että ollaan lähempänä haluttua lopputulosta.

Kuluttajamyymien keskuudessa on saatavilla paljon hiljaista tietoa, mutta määrään nähden sitä jaetaan nykyisillä toimintatavoilla liian vähän. Hiljaisen tiedon sijaan kuluttajamyymien keskuudessa on saatavilla hyvin eksplisiittistä tietoa. Sitä saadaan kuluttajamyymä kollegoiden lisäksi omalta esimieheltä, asentajilta ja työnjohtajilta. Yrityksen sähköiset järjestelmät mahdollistavat julkisen tiedon saatavuuden ja sen saaminen on helppoa. Julkisesta tietoa on saatavilla teknillisiltä osin tuotteista ja muutenkin yleisesti tuotteista. Yrityksen sähköisistä järjestelmistä on näkyvillä myös tiedot yritykseen liittyen. Arvot, visiot ja missiot on näyttävästi esillä toimistotiloissa seinällä tauluna ja sähköisistä tiedotusvälineistä ne nousee esille. Myynnin prosessiin on saatavilla näkyvää tietoa,

joista kuluttajamyijät voivat käydä muistelemassa sen vaiheita. Eksplisiittistä tietoa saadaan tällä hetkellä nopeasti kysymällä sitä muulta henkilöstöltä ja tieto on selkeästi ymmärrettävissä.

Hiljaisen tiedon jakamiseen tulisi keskittyä tulevaisuudessa enemmän. Aineiston vastausten perusteella hiljaista tietoa ei käsitetä vielä tällä hetkellä niin syvällisesti, että haastateltavat osaisivat arvostaa sen merkitystä suoraan toiminnassaan. Tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota tässä tutkimuksissa esitettyihin menetelmiin, jotta hiljaista tietoa voitaisiin jakaa paremmin. Yhdessä työskentelemisen merkitystä hiljaisen tiedon jakamisen kannalta ei osata tällä hetkellä käsittää tarpeeksi hyvin. Hiljaisen tiedon jakamisen uskottiin vaikuttavan tuloksiin paremmin, mutta toimintamallit tulisi ottaa aktiivisesti käyttöön, jotta se näkyisi tuloksissa.

8 POHDINTA

Koen kyseisen tutkimuksen aiheen mielenkiintoisena liittyen myyntialaan ja tämän työn herättävän paljon positiivisia ajatuksia toimeksiantaja yrityksessä. Tutkimuksen edetessä sain kokea ajatuksia siitä, kuinka paljon aihe todellisuudessa koskettaa rakennusalan lisäksi myös muitakin aloja. Mielipiteeni vahvistui siitä, miksi jokaisen yrityksen tulisi tutustua hiljaiseen tietoon ja sen merkitykseen. Hiljaisen tiedon jakamisen tehostaminen ei varmasti vaikuta toimintaan haitallisesti. Uskon, että tätä työtä tullaan hyödyntämään toimeksiantaja yrityksessä ja toivon myös sitä hyödynnettävän pitemmänkin aikaa. Tutkimuksessa esille nousseet kehityskohteet tuovat yritykselle varmasti lisää arvoa ja se vaikuttavaa jopa yleisesti työntekijöiden suhteisiin. Tärkeimpänä uskon kuitenkin siihen, että kunhan työtä hyödynnetään aktiivisesti, niin se näkyy yrityksen tuloksissa positiivisesti.

Tutkimusprosessi toteutui aikatauluja ja sairastumisia lukuun ottamatta lopulta suunnitellun mukaisesti. Alkuperäisen aikataulun mukaan tarkoitus oli saada opinnäytetyö valmiiksi huhtikuun lopussa. Haastattelut sain pidettyä ajallaan ja niiden aineisto vastasi odotuksiani. Sain kerättyä avoimilla vastauksilla aineiston niin, että pystyin vastaamaan sillä tutkimuskysymyksiini. Opinnäytetyön toteutus oli prosessina sellainen, kuin sen olin opintojeni alussa oletanut. Prosessi vaatii aikaa omasta elämästä paljon ja työsuhteen rinnalla se kuormittaa henkisesti. Aikataulujen järjestelmällinen suunnittelu on välitöntä, kun opinnäytetyötä tekee.

Sain ohjaavalta opettajaltani paljon apua opinnäytetyössäni etenemiseen, ja hänen kanssaan kommunikointi oli mielestäni sujuvaa. Yhteisissä palavereissa kävimme työn vaiheita läpi ja sain ohjeistukset tulevaan. Opin paljon lisää opinnäytetyön aiheen lisäksi siitä, millaisia eri vaiheita opinnäytetyö pitää sisällään. Aineiston analysointi on esimerkiksi yksi niistä. Laadullisen tutkimuksen toteuttamisessa jouduin tutustumaan tutkimuskirjallisuuteen tarkemmin, josta sain lisää oppia. Opinnäytetyö prosessina tukee varmasti osaamistani tulevaisuudessa, mikäli pääsen vastaavia tutkimuksia toteuttamaan.

LÄHTEET

Jokitalo, Jyrki 2019. Myyntikolmio. Amatööristä huippumyyjäksi. Äänikirja. Avoimet Ovet Oy. Viitattu: 20.5.2022.

Kiviranta, Rauli 2010. Onnistu eri ikäisten johtamisessa. Jyväskylä: Alma Talent. Viitattu: 29.3.2022.

<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EAJBHXCTDG#/kohta:167/piste:b1940>

Koski-Juka, Minttu 2013. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen tilitoimistossa. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Hakupäivä 15.3.2022.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57707/Koski-Juka_Minttu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laihonen, Harri 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Viitattu: 29.3.2022.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116695/tietojohtaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Lönnqvist, Antti, Blomqvist, Kirsimajja & Hannula, Mika 2007. Tietojohtaminen tutkimusalueena. Lappeenranta: Pilot-kustannus Oy.

Moilanen, Raili, Tasala, Markku & Virtainlahti, Sanna 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Reijasalo, Ville-Valtteri 2012. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen myyntityössä Tapiola-ryhmän Oulun toimipisteissä. Oulun yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. Viitattu: 28.3.2022.

Senge, Peter 2006. The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organisation. Lontoo: Random House.

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Toom, Auli, Onnismaa Jussi & Kajanto, Anneli 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

1. Kauanko olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässäsi?
2. Millainen on työnkuvasi?
3. Millaisen tiedon koet arvokkaaksi työssäsi?
4. Miten hankit uutta tietoa, jota voit hyödyntää työssäsi?
5. Miten tietoa voidaan jakaa mielestäsi parhaiten työntekijöiden välillä?
6. Millaisissa tilanteissa työpaikallasi jaetaan tietoa?
7. Miten ymmärrät hiljaisen tiedon käsitteenä?
8. Ajatellen omaa työnkuvaasi, millainen hiljainen tieto on mielestäsi tärkeää?
9. Mitä mieltä olet tällä hetkellä työpaikkasi mahdollisuuksista jakaa hiljaista tietoa?
10. Pyritkö jakamaan hiljaista tietoa työpaikallasi? Miten?
11. Onko työpaikassasi kehoitettu jakamaan hiljaista tietoa esimiehen kehotuksesta?
12. Miten mielestäsi hiljaista tietoa voitaisiin jatkossa jakaa paremmin?
13. Uskotko hiljaisen tiedon jakamisen vaikuttavan paremmin tuloksiin? Miksi?
14. Otatko tämän haastattelun jälkeen jotain uusia tapoja käyttöön, jolla jaat tietoa muille?