

Alue-edustajan sitouttaminen tiiviimpään yhteistyöhön –
Ouman

Ari Peltari

Opinnäytetyö
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (AMK)

2014

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja
hallinnon ala
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä	Ari Pelttari	Vuosi	2014
Ohjaaja	Aulikki Laitinen-Tolonen		
Toimeksiantaja	Ouman		
Työn nimi	Alue-edustajan sitouttaminen tiiviimpään yhteistyöhön – Ouman		
Sivu- ja liitemäärä	54 + 2		

Tämän opinnäytetyö on tehty Ouman konsernille. Työn tarkoituksena on antaa teoreettisia keinoja ja käytännön työvälineitä Oumannin ja alue-edustajien välisen yhteistyön kehittämiseen ja tiivistämiseen sekä alue-edustajien sitouttamiseen yhteistyöhön. Työn antaa myös kootusti keskeistä tietoa sitouttamiseen johtavista teoreettisista keinoista.

Teoreettinen viitekehys pohjautuu kirjallisuuteen, aiheesta aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin, kahteen puolistrukturoituun teemahaastatteluun sekä tekijän omiin johtopäätöksiin. Teemahaastattelut noudattavat laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen pääperiaatteita. Haastattelut tehtiin kahdelle harkinnanvaraisesti valitulle Oumannin alue-edustajalle.

Oumannin alue-edustajille tehdyistä haastatteluista käy ilmi, että yhteistyötä halutaan tehdä Oumannin kanssa. Haastatteluista nousi esiin toive avoimesta kommunikaatiosta sekä informaation ja palautteen jakamisesta yhteistyö osapuolien välillä. Päämieheltä odotetaan entistä aloitteellisempaa ja korostettua roolia kommunikaation luonnissa. Silti sen halutaan olevan molemminpuolista. Haastatteluista tuli ilmi myös koulutusten tärkeys. Niitä toivottiin järjestettävän alue-edustajille sekä heidän alaisilleen, jotta he voivat tehdä työtä menestyksekkäästi ja ammattimaisesti.

Avoimuuden ja koulutuksen merkitys yhteistyössä korostui haastatteluissa ja niitä pidettiin tärkeinä tekijöinä, jotta yhteistyöhön sitoudutaan. Opinnäytetyön lopussa käydään läpi keinoja ja menetelmiä, joiden avulla yhteistyötä voidaan kehittää; ja joiden avulla alue-edustajia voi sitouttaa yhteistyöhön.

School of Business and Administration
Programme of Business Economics

Author	Ari Pelttari	Year	2014
Supervisor(s)	Aulikki Laitinen-Tolonen		
Commissioned by	Ouman		
Subject of thesis	Engagement to Cooperation between Regional Representatives and Ouman Corporation		
Number of pages	54 + 2		

This thesis is done to the Ouman Corporation. The goal of this thesis is to find measures and instruments to develop the cooperation between the regional representatives and Ouman Corporation. What do Ouman Corporation needs to do in order to gain closer engagements with their regional representatives. In theoretical methods part of this thesis it is covered engagement theory to have better understanding of commitment.

The theoretical framework is based on literatures and several researches. The results and the conclusions are based on the interviews of two regional representatives and to my own findings. Interviews have been contacted of principles of qualitative research.

The interviews tell that the regional representatives want to do more cooperation with the Ouman Corporation. The findings of the interviews indicate that regional representatives hope communication should be transparency and it is important to share more information and feedbacks between the cooperation partners. According to interviewees' answers Ouman Corporation should take more initiative and highlighted role for creating communications. The results from interview study show it is significant that product training is provided. Product training is important that regional representatives and their employees can work professionally and successfully.

Regional representatives' expectations are transparency and trainings in cooperation. These methods are great for engagement of cooperation. In the end of this thesis you can find measures how to develop cooperation and recommendations for regional representatives' engagement in cooperation

Key words Engagement, trust, motivation, network cooperation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	ALUE-EDUSTAJAN SITOUTTAMINEN TIIVIIMPÄÄN YHTEISTYÖHÖN	8
2.1	Sitoutuminen	8
2.1.1	Sitoutuminen ja sen merkitys	8
2.1.2	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	9
2.1.3	Sitoutumisen mallit	12
2.1.4	Alue-edustaja	15
2.2	Luottamus	16
2.2.1	Luottamus ja sen synty	16
2.2.2	Luottamuksen vaikutus sitoutumiseen	19
2.3	Motivaatio	21
2.3.1	Maslow'n teoria tarvehierarkiasta	21
2.3.2	Teoria motivaatio- ja hygieniehtekijöistä	23
2.3.3	Sisäinen motivaatio	24
2.3.4	Ulkoinen motivaatio	25
3	VERKOSTOYHTEISTYÖHÖN SITOUTUMINEN	28
3.1	Verkostoyhteistyö	28
3.2	Verkoston rakentaminen ja ylläpito	30
3.3	Verkostotyypit	32
4	PUOLISTRUKTUROITU TEEMAHAASTATTELU	34
4.1	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	34
4.2	Haastattelun toteutus	36
5	OUMANNIN JA ALUE-EDUSTAJIEN VÄLINEN YHTEISTYÖ	38
5.1	Taustatiedot	38
5.2	Tuotteet	38
5.3	Luottamus	40
5.4	Motivaatio	41
5.5	Kommunikaatio	43
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	46
7	POHDINTA	49
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	54

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty yritys konserni Oumannille, myöhemmin Ouman tai konserni. Ouman on suomalainen yritys konserni, joka valmistaa asumismukavuuteen vaikuttavia kiinteistöjen automaatiojärjestelmiä ja auttaa kiinteistöjä saavuttamaan paremman energiatehokkuuden (Ouman 2014). Ouman on keskittynyt ydinosaamiseensa eli laite- ja tuotevalmistukseen, joten se on lähes kokonaan jättänyt tuotteiden myynnin ulkopuolisille yrittäjille eli alue-edustajille. Alue-edustajat ovat itsenäisiä yrittäjiä, jotka edustavat ja myyvät Oumannin tuotteita loppukäyttäjille. Alue-edustajat toteuttavat myös tuotteiden asennukset ja ohjelmoinnit asiakkaiden kiinteistöissä. Nykykäytännöllä Oumannin alue-edustajilla voi olla monien eri valmistajien laitteita ja tuotteita edustettuina valikoimassa. Ouman haluaa tutkia keinoja, miten se saisi omat alue-edustajat, nämä itsenäiset yrittäjät, tarjoamaan etusijalla tai jopa edustamaan vain ja ainoastaan heidän tuotteita. Konserni haluaa varmistaa, että sen tuotteet ovat varmasti esillä kaikille potentiaalisille asiakkaille. Ouman kokee tarpeelliseksi selvittää keinoja alue-edustajien sitouttamiseen tiiviimpään yhteistyöhön. Tarkoituksena on selvittää, millaisin keinoin alue-edustajien sitouttaminen voi tapahtua. Sitouttamisen käsitteen yhteydessä käsitellään paljon luottamusta ja motivaatiota kirjallisuudessa ja tutkimuksissa, joten nämä käsitteet on otettu mukaan tähän opinnäytetyöhön. Ouman haluaa nähdä alue-edustajien kanssa käytävän yhteistyön verkostoyhteistyönä, joten tulen käsittelemään myös verkostoyhteistyötä tässä opinnäytetyössä. Tavoitteena on löytää asioita, jotka nostavat alue-edustajien sitoutumista Oumannin kanssa käytävää yhteistyötä kohtaan.

Tutkimuksen tavoite on tutustua aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, tietopohjaan, minkälaisia teoreettisia työkaluja löytyy sovellettavaksi alue-edustajien sitouttamiseen yhteistyöhön. Tutkimukseen liittyy haastattelu kahdelle alue-edustajalle, ja haastattelussa kysytään heidän näkemyksiään ja toiveita yhteistyön edistämiseksi ja tiivistämiseksi. Haastattelujen vastauksien analysoinnilla ja teorian yhdistämällä pyritään saamaan esille sovellettavia sitouttamisen keinoja yhteistyön kehittämiseen. Tavoitteena on saada käyttöön sopivia toimintamuuotoja, joiden avulla Ouman konserni voi sitouttaa edustajiaan tii-

viimpään yhteistyöhön. Alue-edustajien itsenäisyys tuo työhön haastetta, sillä he eivät ole työsuhteessa Oumannille, vaan toimivat itsenäisinä yrittäjinä, Ouman päämiehenä. Haastetta lisää alue-edustajien yrityskoot, jotka vaihtelevat yhden hengen yrityksistä firmoihin, joissa työskentelee useita henkilöitä.

Ensisijainen kysymys tässä tutkimuksessa on: miten sitoutetaan alue-edustaja tiiviimmin yhteistyöhön. Toisena kysymyksenä ovat: mitkä ovat ne motivoinnin ja kehittämisen keinot, joilla voidaan parantaa yhteistyöhön sitoutumista tiiviimäksi.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa on käytetty laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimusaineiston keräys on toteutettu puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Haastatteluun on valittu kaksi harkinnanvaraisesti valittua henkilöä alue-edustajien joukosta. Alue-edustajille tehtävän haastattelun tarkoitus on antaa vastauksia asioista, jotka sitouttaisivat heidät tiiviimmin yhteistyöhön ja saisivat alue-edustajat edustamaan aktiivisemmin yrityskonserni Oumannia. Haastattelun kautta ajattelen saavani syvempää ja laajempaa tietoa edustajilta kuin pelkän kyselyn avulla.

Opinnäytetyö koskee vain Oumannin alue-edustajia. Tällöin edustaja ei ole työsuhteessa Oumannin kanssa, vaan tekee työtä päämiehen nimiin ja lukuun tai toimii ikään kuin jälleenmyyjänä. Työstä suljetaan pois myyntiedustajat, jotka ovat työsuhteessa Oumannin kanssa. Opinnäytetyössä ei käsitellä edustajien henkilökohtaisen elämäntilanteen vaikutuksia sitoutumiseen. Pois jätettävät henkilökohtaiset asiat ovat ikä, asuinpaikkakunta, edustusalue, perhetilanne ja pohjakoulutus. Koulutus tulee mukaan opinnäytetyöhön siltä osin, miten Ouman voi omilla toimillaan vaikuttaa edustajien sitoutumiseen yhteistyöhön koulutuksen kautta.

Tämän opinnäytetyön toinen kappale koostuu teoriaosasta, jossa käsitellään aiheeseen liittyvää alan kirjallisuutta ja aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia, joista muodostuu viitekehys tutkimukselle. Kappaleessa kaksi avataan tutkimukseen liittyviä käsitteitä, joita ovat sitoutuminen, luottamus ja motivaatio. Kappaleessa kerrotaan sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, sitoutumisen malleja ja millainen

on sitoutunut alue-edustaja. Luottamuksen yhteydessä selvitetään, miten se syntyy ja miten se vaikuttaa sitoutumiseen. Kappaleessa kaksi kerrotaan myös sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta, sekä teoria tarvehierarkiasta ja teoria motivaatio- ja hygienia-tekijöistä. Kappaleessa kolme määrittellään verkostoyhteistyötä, kerrotaan verkostoyhteistyön rakentamisesta ja verkostotyypeistä. Kappaleessa neljä kerrotaan laadullisen tutkimuksen sellaisia periaatteita, joita tulisi ottaa huomioon, kun tutkimusaineiston keräys toteutetaan puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla.

Työn empiirinen osa, kappale viisi, koostuu haastattelun suunnittelusta, toteuttamisesta, haastateltavien valinnasta sekä haastatteluiden purkamisesta ja analysoinnista. Kuudennessa kappaleessa tuodaan esille opinnäytetyön tutkimukseen liittyvät johtopäätökset sekä ehdotuksia alue-edustajien sitouttamiseksi tiiviimpään yhteistyöhön Oumannin kanssa. Viimeinen kappale sisältää pohdintaa opinnäytetyön tekemisestä, opinnäytetyön aiheesta, jatkotutkimus mahdollisuuksista sekä aiheen luotettavuudesta ja yleistettävyydestä.

2 ALUE-EDUSTAJAN SITOUTTAMINEN TIIVIIMPÄÄN YHTEISTYÖHÖN

2.1 Sitoutuminen

2.1.1 Sitoutuminen ja sen merkitys

Sitoutumista on tutkittu monissa tutkimuksissa ja käsitelty paljon kirjallisuudessa. Sitoutumiselle ei ole vain yhtä määritelmää, jota käytettäisiin aina samassa merkityksessä, vaan sitoutuminen määritellään kulloinkin esillä olevan asiayhteyden mukaan. Sitoutumisen määrittelyjä on lähes yhtä paljon kuin siitä on tehty tutkimuksia. Sitoutumiseen liitetään tutkimuksissa usein myös luottamus sekä motivaatio. Nämä käsitteetkin kulkevat rinnakkain, sitoutuminen – luottamus ja sitoutuminen – motivaatio, täydentäen toisiaan. Käsittelen eri määrittelyjä sitoutumisesta, luottamuksesta ja motivaatiosta, sekä niiden rakentumisesta. Koska Ouman haluaa nähdä sen ja alue-edustajien välisen yhteistyön verkostoyhteistyönä, pyrin käsittelemään myös verkostoyhteistyötä sitoutumisen kannalta.

Työturvallisuuskeskus TTK (2014) määrittelee Internet-sivuillaan sitoutumista työtä ja työpaikkaa kohtaan seuraavasti: henkilön sitoutuminen työtä tai työpaikkaa kohtaan tarkoittaa, että henkilö on sisäistänyt vastuunsa työpanosta ja suoriutumista kohtaan, mikä näkyy haluna kehittää työtä, työympäristöä ja omaa tekemistään. Viitala (2009, 88) määrittelee sitoutumisen henkilön psykologiseksi kanssakäymiseksi suhteessa työpaikkaan tai työhön. Sipilän ja Töyrylän (2001, 1) mukaan sitoutumisella ja luottamuksella on ratkaiseva merkitys verkostojen luomisessa ja toiminnassa. Sekä sitoutuminen että luottaminen ovat enemmän tunnepohjaisia kuin johdonmukaisia seikkoja.

Tunnepohjainen suhde työhön ja työyhteisön päämääriin on Leppäsen (2013) mukaan sitoutumisen rakennusaine. Hän kyllä erottelee, että sitoutumista on kahdenlaista, tunnepohjaista, mutta myös loogista eli järkipäristä sitoutumista. Järkipäristä sitoutuminen ei kuitenkaan saa työntekijöitä ylittämään itseään työssä, vaan työntekijä nauttii enemmän palkastaan tai työpaikan erilaisista etuisuuksista. Lämsän ja Uusitalon (2003, 156) mukaan "*sitoutuminen on psy-*

kologinen kytkös ihmisen ja työn välillä." Sitoutuminen on sitä, että työntekijä pitää työstään, hänestä on mukava mennä töihin. Työntekijä ottaa vastuun työstään ja työyhteisöstään sekä haluaa kehittää työtään ja työyhteisöään eteenpäin. Sitoutumisen termillä kuvataan henkilön yhteyttä työskentelyyn (Lämsä & Hautala 2005, 92).

2.1.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Sitoutumiseen vaikuttavat taloudelliset tekijät, kuinka osapuolet hyötyvät kumppanien välisestä yhteistyöstä. Osapuolten erilaiset voimavarat, joita toisella ei ole ja toisella on, saadaan vastavuoroisesti toisten käyttöön ja tämän kautta kumpikin osapuoli hyötyy ja ovat sitoutuneempia toisiinsa yhteistyössä. Myös yhteistyösapuolien samankaltainen arvopohja sitouttaa heitä toisiinsa ja lisää luottamusta. (Lämsä & Uusitalo 2009, 87.) Työstä saatava palkka ja lisäpalkkiot ovat tärkeitä elementtejä työntekijälle, mutta vasta kun työntekijä on tunnetasolla sitoutunut työhön tai työyhteisöön, eli on sisäistänyt yrityksen arvot ja tavoitteet, se saa hänet tekemään työtä enemmän jopa ilman lisäkorvausta (Leppänen 2013). Viitalan (2009, 138–139) mukaan yritysten tulee maksaa kohtuullinen kompensatio henkilöille siitä työstä, jonka he antavat yrityksen käyttöön. Palkka ei ole niinkään varsinainen työn palkinto tai motivaatiotekijä, vaan pikemminkin työntekijöiden tekemän työn hinta. Yrityksen maksaessa riittävän sopivan korvauksen sidosryhmille vastineena niiden työstä, nämä antavat työpanoksensa yrityksen käyttöön. Viitala jatkaa, että työntekijät odottavat työltään muutakin kuin vain tarpeeksi korkeaa korvausta. Työllä täytyy olla merkitystä ihmisten tarpeille, koska silloin henkilöt voivat tehdä mitä itse haluavat ja he voivat myös kehittää itseään. Työ tarjoaa kontakteja ihmisiin, osallisuutta erilaisiin porukoihin, muilta ihmisiltä arvostusta ja välittämistä itseä kohtaan. Työ tuo sekä jatkuvuutta että turvallisuutta elämään ja taloudellista vakautta elämiseen.

Nuorelle ihmiselle on todennäköisemmin tärkeää sitoutua omaan uraansa ja kouluttamisen kehittämiseen, jolloin hän vaihtaa monesti työpaikkaa ja sitoutuu työhönsä palkan, ansion tai työn turvallisuuden tuoman tunteen vuoksi. Vanhempi ihminen arvostaa enemmän työn sisältöä, työkavereita, uusia haasteita

työssä, työn jatkuvuutta tai organisaatioon kuulumista. Palkkausta ei saa unohtaa iäkkäämpien ihmisten kanssa työskennellessä, vaikka se ei olekaan vanhemman ikäluokan keskeisin sitoutumisen lähde. (Kiviranta 2010, 42–43.) Työtyytyväisyyttä voidaan nostaa oikeudenmukaisella palkkiojärjestelyllä. Kun työntekijä on tyytyväinen palkkioon, se nostaa hänen motivaatiotaan ja korkealla työmotivaatiolla ja sitoutumisella saadaan parempia tuloksia (Viitala 2007, 13).

Jos työntekijä ei saa palautetta ollenkaan tai hänen työtään ei arvosteta, hän helposti siirtyy organisaatiosta pois. Myönteistä tai jopa kriittistä ja korjaavaa palautetta saavat työntekijät sitoutuvat paremmin työhönsä kuin henkilöt, jotka eivät saa ollenkaan palautetta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 196.) Myös Hyppäsen (2007, 144) mukaan palautteen antaminen edesauttaa sitoutumista työhön. Varsinkin vaativien töiden onnistuessa täytyisi antaa palautetta. Kuitenkin on työntekijästä itsestään kiinni sitoutuuko hän työhönsä.

Henkilö on todennäköisesti sitoutuneempi työhön, mikäli työ on tekijälleen arvokasta hänen toimensa merkityksellisyyden, mielekkyyden tai työnhallinnan kautta. Arvokkaaksi koettu työ johtaa sitoutumiseen. (Työturvallisuuskeskus TTK 2014; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 34–35.) Kun henkilö kokee työn merkityksettömäksi ja haastamattomaksi, hänen motivaatio laskee. Seurannan, palautteen ja kannustamisen kautta voidaan työntekijälle osoittaa työn arvokkuutta. (Hyppänen 2007, 143.) Hyppänen (2007, 142) korostaa, että sitouttamisesta ja motivoimisesta täytyisi siirtyä kohti sitoutumista ja motivoitumista, sillä tällöin henkilö sisäistää ja hyväksyy yrityksen, tiimin tai tehtävänsä tavoitteet ja toimii itsenäisesti niitä tehdessä. Nuortio (2014) kirjoittaa Ekonomilehden verkkosivuilla, että johdolla täytyy olla henkilökohtaista kokemusta sekä päivittäisestä myynnistä että asiakkaista ja lisää, että myynninjohdon on aika ajoin oltava yhteydessä henkilökohtaisesti myyntiin ja asiakkaisiin. Tällä tavoin osoitetaan paitsi arvostusta myyntityölle ja henkilöille, saadaan lisäksi suora yhteys asiakkaisiin. Johtoryhmässä oleva hyvä edustus myynnistä kertoo myyjille johtoryhmän ja koko organisaation arvostuksesta myyntityötä kohtaan.

Mielikuvalla on merkitystä sitoutumiseen. Mikäli työntekijästä tuntuu, että hän pelaa työelämässään häviäjän puolella, hän on valmis vaihtamaan puolta. Vaikka työntekijä saa työstään palkan, hän on ensisijaisesti lojaali yhteistyökumppaneille ja roolilleen ammatissa. Hän voi vaihtaa työpaikkaan, jos hän kokee olevansa häviäjän puolella. Onnistuminen tuo energiaa ja voittajan on helpompi kulkea kauemmas. Yrityksen kanssa työskennellään mielellään, kun sen työntekijät tai yhteistyökumppanit kokevat olevansa voittajan puolella. (Eloholma 2013, 16.)

Työvoiman kehittäminen tai kouluttaminen vahvistaa sekä yksilöiden työstä suoriutumista että työhön motivoitumista ja sitoutumista. Oppimiselle on luotava edellytykset ja mahdollisuudet, mikä vaatii, että työntekijän sitoutuu kehittämään itseään osaamisessaan. Toisaalta yrityksen täytyy sitoutua tukemaan työntekijää kouluttamisessa. Kouluttamisen avulla kerrotaan ja opetetaan tärkeät tiedot, jotta työntekijä voi menestyksekkäästi hoitaa tehtävänsä. (Viitala 2009, 182–183.) Jos yritys lanseeraa uuden laitteen markkinoille, täytyy laitteita myyviä ja asentavia alue-edustajia kouluttaa, jotta he tietävät ja ymmärtävät, miten laite toimii, mitä ominaisuuksia siinä on ja miten se asennetaan asiakkaalle käyttökuntoon. Alue-edustajan täytyy myös osata ohjata asiakasta tuotteen käytössä. Mikäli alue-edustajat eivät ymmärrä edustettaviaan tuotteita, kuinka he voivat myydä niitä ammattimaisesti.

Mitä lähempänä yritys toimii asiakasrajapinnassa, sitä enemmän asiakkaiden odotukset heijastuvat yrityksen ajatuksiin (Raatikainen 2008, 42). Hinnoittelulla on suuri vaikutus tuotteen menekkiin. Jos asiakkaat eivät osta tiettyjä tuotteita, niin miksi jälleenmyyjäkään sitoutuisi ostamaan kyseisiä tuotteita valmistajalta. Jälleenmyyjän asenne hintoja kohtaan on otettava huomioon hinnoittelussa (Lämsä & Uusitalo 2003, 114). Jos yritys myy tuotettaan kalliimmalla kuin kilpailijansa vastaavaa tuotetta, myyntimäärät jäävät varmasti pieniksi (Eklund & Kekkonen 2014, 102). Jos asiakkaat eivät näe eroa kahden samanlaisen eri valmistajien valmistaman tuotteen välillä, he valitsevat halvemman (Lämsä & Uusitalo 2003, 115). Minä yleistäisin edellisen lauseen koskemaan myös alue-edustajia. Kaksi eri valmistajaa valmistaa tuotteita, jotka ovat sisällöltään ja laa-

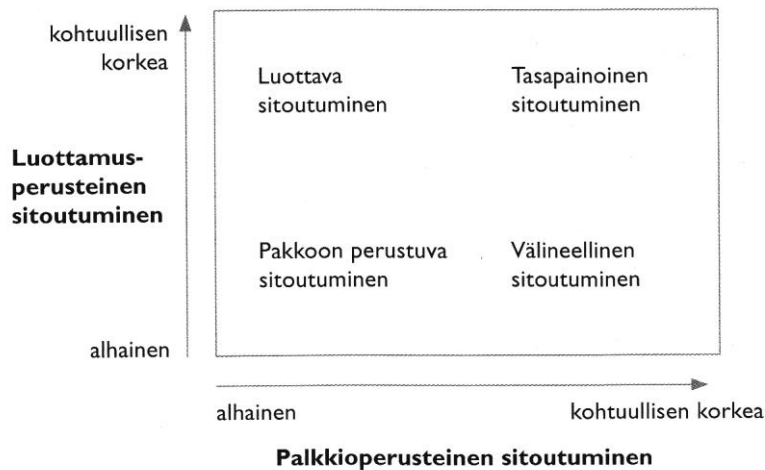
dultaan samanlaisia ja tuotteet käyvät yhtä hyvin samanlaisiin käyttötarkoituksiin. Toisella valmistajalla tuotteen ostohinta on kuitenkin halvempi. Jos alueedustajat eivät näe eroa kahden päällekkäisen tuotteen välillä, valitsevatko he ostohinnaltaan edullisemmän vai hinnakkaamman valmistajan tuotevaihtoehdon myyntiin. Todennäköisesti alue-edustaja valitsee halvemman, sillä halvempaa tuotetta on helpompi myydä eteenpäin. Nuortio (2014) kirjoittaa, että uusi tekniikka tuotteessa ei tee tuotetta erinomaiseksi, jos se ei tyydytä asiakkaan tarpeita tai tuote ei ole asiakkaan ymmärrettävissä.

2.1.3 Sitoutumisen mallit

Palkkio- ja luottamusperusteisen sitoutumisen avulla voidaan kuvata sitoutumisen kaksi näkökulmaa. Mikäli sitoutuminen työhön ei ole vapaaehtoista vaan pakollista, sitoutuminen on ongelmallista. Tällöin työntekijä ei aherra tavoitteiden eteen ja voi helposti vaihtaa työpaikkaa. Palkkioperusteisessa sitoutumisessa työn aineelliset, sosiaaliset tai psykologiset palkkiot sitouttavat työhön. Aineellisia palkkioita ovat muun muassa kannusteet, palkka ja muut etuudet. Sosiaalisia palkkioita ovat mukavat kollegat tai hyvä työhenki. Itsensä toteuttaminen ja kehittäminen ovat psykologisia palkkioita. Henkilöiden ajatellaan vertaavan saatuja palkkioita ja työpanostaan keskenään. Kun työntekijät kokevat saavansa oikeudenmukaisia palkkioita panokseensa nähden verrattuna samankaltaiseen työhön muualla, otaksutaan heidän sitoutuvan toimeensa. Palkkioperusteista sitoutumista sanotaan myös välineelliseksi sitoutumiseksi perustuen sen ulkoiseen palkitsemismuotoon. (Lämsä & Uusitalo 2003, 156–157.)

Moraaliset ja emotionaaliset rakennusaineet kuuluvat luottamusperusteiseen sitoutumiseen. Kun henkilö tuntee vastuuta työpaikkaa tai työpaikan menestymistä kohtaan, puhutaan moraalista rakennusaineesta. Ammattiylpeys, maine ja kunniantunne voivat olla saavutettuja moraalisia palkintoja. Luottamusperusteisesti sitoutuvalle henkilölle täytyy taata oikeudenmukainen palkka ja työ, jotta inhimillisyys ja tasapuolisuus käyvät toteen. Ei ainoastaan rahalliset palkkiot vaan myös itse työ tuo mielekkyyttä ja tarkoitusta elämään emotionaalisesti sitoutuneelle työntekijälle. Voidaan olettaa emotionaalisesti eli tunneperäisesti

sitoutuneen työntekijän tekevän työtä motivoituneesti ja luovasti. Luottamus yritykseen ja yrityksen palveluihin on tunteellista. Tasapainoinen sitoutuminen muodostuu, kun kumpikin näkökulma sekä luottamusperusteinen että palkkioperusteinen sitoutuminen ovat kohtuullisen korkeita. Tämän voi havaita myös kuviosta yksi. Liian korkea taso palkkioperusteisen sitoutumisen puolella ajaa vain työntekijän omia etuja. Liian korkea taso luottamusperusteisen sitoutumisen puolella aiheuttaa sen, että henkilö ei pysty ajattelemaan kriittisesti yrityksen arvoja ja toimintatapoja. (Lämsä & Uusitalo 2003, 157–158.)



Kuvio 1. Palkkio- ja luottamusperusteinen sitoutuminen (Lämsä & Hautala 2005, 95)

Viitala (2009, 88–89), Hyppänen (2007, 144), sekä Lämsä & Hautala (2005, 93–94) lainaavat Allenia ja Meyeriä. Allen ja Meyer ovat erottaneet sitoutumisesta kolme asiaa tai asennetekijää. Ensimmäinen on affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen, toinen on jatkuva sitoutuminen ja siihen vaikuttavat käyttäytymistekijät sekä kolmas on normatiivinen sitoutuminen ja siihen vaikuttavat kognitiiviset tekijät.

Affektiivisesta sitoutumisesta puhutaan, kun henkilö tahtoo työskennellä jossain tietyssä organisaatiossa (Viitala 2009, 88–89; Hyppänen 2007, 144). Tämä tunneperäinen sitoutuminen on lähtöisin henkilön arvoista ja tunteista. Tällainen henkilö ei laske työstään saatavaa palkkaa, vaan on valmis tekemään paljon

töitä. Affektiivinen sitoutuminen on sitoutumismuodoista syvin. Hyvin affektiivisesti työhön sitoutunut henkilö voi pitää työtään intohimona, kutsumuksena tai elämäntehtävänä. Luovan työn työntekijöitä sitouttaa työhönsä monesti tunneperäisyys. Työstä tulee tekijälleen tunneperäinen arvokokemus. (Lämsä & Hautala 2005, 94.)

Jatkuvaan sitoutumiseen tai toisin sanoen jatkuvuusperusteiseen sitoutumiseen vaikuttavat käyttäytymistekijät. Käyttäytymistekijät kertovat työntekijän työn ja siitä saatavan hyödyn suhteesta. Henkilö vertaa työn hyötyjä siihen, että jos työtä ei olisikaan tai mitä hän menettäisi, jos hän jättäisi työpaikan. (Viitala 2009, 88–89; Hyppänen 2007, 144; Lämsä & Hautala 2005, 93.) Mielenkiintoiseksi koettu työ voi antaa henkilölle niin paljon vastinetta, että se korvaa henkilön tekemän kovan uurastuksen ja aherruksen. Ihminen arvioi hyötyjä, kun hän on jatkuvuusperusteisesti sitoutunut työhönsä. (Lämsä & Hautala 2005, 93.)

Normatiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat kognitiiviset eli tiedolliset tekijät. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa vastuu ja velvollisuus työtä kohtaan. Ihminen kunnioittaa erilaisia sisäistämäänsä normeja, sääntöjä, ohjeita tai itselleen asettamia sitoumuksia, joiden takia hän suorittaa työnsä tunnollisesti. Keveimmillään tällaiset sisäistetyt säännöt voivat nousta vaikka työlainsäädännön noudattamisesta tai sitten ne voivat olla kulttuurisidonnaisia sääntöjä, joiden seuraamista arvostetaan. Aito velvollisuudentunto ohjaa henkilöä tekemään työnsä ajoissa ja oikein. (Lämsä & Hautala 2005, 93–94.)

Viitala (2009, 89) esittää kirjassaan myös Morrow'n (1993) käsittelemän ajatuksen sitoutumisen ilmiöistä. Morrow käsittelee sitoutumista ilmiönä, jonka hän on jakanut viiteen eri osa-alueeseen: affektiiviseen sitoutumiseen, jatkuvaan sitoutumiseen, työetiikkaan, uraan sitoutumiseen ja tehtäviin kiinnittymiseen. Affektiivinen sitoutuminen ja jatkuva sitoutuminen määritellään samoin, kuin Meyer ja Allen määrittelivät sen. Urasitoutuminen kertoo henkilön pyrkimyksestä ja aikeista edetä tietyllä uralla tai alalla eteenpäin. Kun henkilö on mieltynyt ja kiintynyt työn sisältöön, puhutaan kiinnittymisestä työtehtäviin. Viimeinen osa-alue on työetiikka, joka painottaa työn tavoitetta ja sen sisältöä arvojen tasolla.

2.1.4 Alue-edustaja

Alue-edustajan määrittelemine tässä opinnäytetyössä on monimutkaista, koska alue-edustaja ei ole suoranaisesti kauppaedustaja eli agenttuuri, ei jälleenmyyjä ja ei myöskään myyntimies. Alue-edustajalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä itsenäistä yrittäjää, joka ei ole työsuhteessa Oumannin kanssa. Alue-edustaja edustaa Oumannin tuotteita omassa yrityksessään, kauppa niitä ja suorittaa myös urakat eli tuotteiden asennukset. Lähinnä alue-edustaja muistuttaa jälleenmyyjää, sillä erotuksella, että edustajat tilaavat tuotteet vasta, kun jonkin urakan myynnistä on sovittu. Edustajilla ei ole omaa varastoa, kuten on yleistä jälleenmyynnin parissa, vaan tavarat tilataan tarvittaessa. Mielestäni alue-edustajaa voidaan tarkastella myös kauppaedustajana, ihan kuin kyseessä olisi agentti-päämiessuhde, vaikka alue-edustajaa ei voi määritellä tässä tapauksessa kuin agenttuuri yleensä määritellään.

Kun ajatellaan alue-edustajaa jälleenmyyjänä, hänen täytyy tuntea paikalliset olosuhteet, markkinat ja asiakkaat. Hyvä jälleenmyyjä markkinoi ja myy aktiivisesti vain päämiehensä tuotteita, järjestää päivystyksen, toteuttaa asennuspalvelun ja huollon. Jälleenmyyjä välittää tietoa eteenpäin päämiehelle muun muassa kehitysideoista sekä antaa positiivista ja tarpeen vaatiessa myös negatiivista palautetta. Hyvä yhteistyökumppani osallistuu päämiehen järjestämiin koulutuksiin, myyntipalavereihin sekä sitoutuu tulo- ja menoarvioon ja strategiaan. Jotta yhteistyö voi toimia tuloksellisesti, täytyy myös päämiehen panostaa siihen. Hyvä päämies pitää huolta yhteistyökumppaneista kuin parhaista kavereistaan, joten päämies kouluttaa heitä, auttaa heitä asiakaskäynneissä ja kertoo mahdollisista potentiaalisista asiakkaista. Päämiehen tulee toimittaa tarvittava markkinointi materiaali ja tarvittaessa antaa myös ilmoitus- ja myyntiapua. Tärkeää on, että mahdolliset reklamaatiot hoidetaan tyylikkäästi, sovitusti ja nopeasti. Myös päämiehen täytyy olla uskollinen jälleenmyyjilleen, jolloin päämies ei voi myydä yhteistyösopimuksessa olleita artikkeleita muille saman alueen myyjille. (Pellinen 2014, 13.)

Alue-edustajaa tarkasteltaessa kauppaedustajana, edustaja kokoaa itselleen edustussalkun, jonka sisältö voi koostua monen eri päämiehen tuotteista. Alue-edustajan menestys riippuu siitä, kuinka hyvin hän on koonnut edustettavat tuotteet. Edustaja voi valita edustaako hän vain yhtä vai useampaa päämiestä. Ei voida sanoa oikeaa lukumäärää, kuinka montaa yritystä kannattaa edustaa. Edustussalkun sisältöön vaikuttavat monet asiat kuten myydystä tuotteesta saatava provisio tai tuotteen käyttöyhteys. Salkun sisältöön vaikuttaa myös se, että onko mahdollista esitellä kaikkia tuotteita samalle asiakkaalle yhtä aikaa. Myös tuotteiden markkinaosuus, myynnin kehitys, ostojen tiheys ja volyymi, päämieheltä saatava markkinointituki tai tuotteen agentuuriin kuluva työmäärä vaikuttaa edustussalkun kokoonpanoon. Kaikki agentuurin edustamat päämiehet voivat hyötyä samasta edustajasta, jos edustussalkku on kerätty rationaalisesti, jolloin tuotesalkku ei sisällä päällekkäisiä tuotteita, vaan edustaja voi edustaa koko salkkuaan jokaisella asiakastapaamisella. (Myynnin ja markkinoinnin yrittäjät 2014.) Alue-edustajat edustavat useampia firmoja ja päämiehiä, jolloin heillä voi olla myös päällekkäisiä tuotteita. Taitavasti koottu edustus sisältää rinnakkaisia eli toisiaan täydentäviä palveluita ja tuotteita, jolloin rinnakkaiset tuotteet itsessään voivat edesauttaa toistensa myyntiä.

2.2 Luottamus

2.2.1 Luottamus ja sen synty

Bibbin ja Kourdin (2004, 10–11) mukaan luottamus näyttäytyy neljässä eri muodossa kontekstista riippuen. Itseluottamus (*self-trust*) on yksi keskeisimpiä asioita, mitä ihmiset tarvitsevat. He tarvitsevat itseluottamusta omiin kykyihinsä, päätöksentekoon, ja muiden ihmisten luottamukseen. Jos ei ole itseluottamusta, ei ole myöskään luottamusta toisiin. Henkilösuhteellinen luottamus (*relational trust*) on ajan saatossa muodostunutta yleistä luottamusta yhden henkilön tai useamman henkilön porukan hyvyteen ja rehellisyyteen. Esimerkiksi, jos ostaa kaverilta auton, joka hajoaa hieman myöhemmin, voidaan olettaa, että mikäli kaveri olisi tiennyt auton olevan hajoamaisillaan, hän ei olisi myynyt sitä. Vaihtoehtoisesti, jos auton olisi myynyt joku tuntematon henkilö, ja auto hajoaa hie-

man myöhemmin, ajatellaan herkästi, että myyjä oli myynyt auton tarkoituksella, koska oli arvellut sen hajoavan piakkoin. Rakenteellinen luottamus (*structural trust*) on uskoa johonkin kokonaisen yrityksen tai instituution rehellisyyteen. Sveitsi on ollut pitkään puolueeton maa ja luotamme edelleen sen toimivan turvallisesti ja puolueettomasti tulevaisuudessa. Rakenteellinen luottamus on luottamusta erilaisiin järjestelmiin ja hallinnallisiin muotoihin. Kaupallinen luottamus tai tapahtuma luottamus (*transactional trust*) on yleensä ainutkertainen ja tiettyyn aikaan sidottu luottamus, jolloin esimerkiksi uskotaan, että matkatoimiston lupaama paikka lentokoneesta on varattu, kun asiakas saapuu lentokentälle.

Dosentti, tutkijayliopettaja Merja Sankelo (2013) Seinäjoen ammattikorkeakoulusta kirjoittaa sanomalehti Ilkan yleisönosastolla luottamuksesta. Luottamuksen sisältö on laaja ja moniulotteinen. Se, miten koetaan tieto, vuorovaikutus ja yhteistyö henkilön mielessä, vaikuttaa luottamuksen syntyyn. Luottamus on tunne-tila, mikä saadaan kokemuksen kautta. Luottamuksen rakentaminen on hidasta ja sen kestäminen vaatii ylläpitoa. Luottamuksella on keskeinen rooli työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, työssä jaksamiseen, työn kehittämiseen ja myös työhön suhtautumiseen.

Sipilä ja Töyrylä (2001, 1) kirjoittavat artikkelissaan luottamuksesta seuraavasti: ”Vuorovaikutuksen ja ihmissuhteiden tärkein elementti on luottamus.” Myös Bibb ja Kourdi (2004, 2) ovat Sipilän kanssa samaa mieltä, että luottamuksen kokoamiseen menee pitkään, mutta se voidaan menettää hetkessä. Kerran menetetty luottamus on todella vaikea saada takaisin ja toisinaan sitä ei enää koskaan onnistuta saamaan samalle tasolle kuin ennen luottamuksen menettämistä. Yritysten välinen luottamus kumpuaa johtohenkilöistä eli tällöinkin aina ihmisten välisestä luottamuksesta. Myös Ristikangas ja Ristikangas (2010, 45) sekä Kalliomaa ja Kettunen (2010, 44) tuovat esiin, että luottamus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Voi kestää vain hetken, kun luottaminen katoaa. Siihen voi riittää, jos on vain unohtanut lupauksen tai sitten tahallaan pettänyt luottamuksen tai sitoumuksen. Lupauksen antaja ei määritä lupausta, vaan sen määrittää vastaanottaja, joten on ensiarvoisen tärkeää ylläpitää avoimet puhevälit toiseen osapuoleen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 51.)

Teot kasvattavat luottamusta. Kun vastapuolelle annetaan sanojen tueksi tekoja, ja kun toimitaan kuin on sovittu, luottamus ansaitaan. Vastapuolelle annetaan motiiveja ja perusteita luottamuksen rakentamiseen. Luottamuksesta tekee hankalaa se, että emme juuri kiinnitä huomiota sen olemassa oloon. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 163–164, 174; Bibb & Kourdi 2004, 1.) Ristikankaat jatkavatkin lainaamalla Rousseauin, Sitkin, Burtin ja Camererin (1998) luottamuksen määritelmää. Uskomme toisen osapuolen toimivan meidän kannaltamme myönteiseen lopputulokseen, vaikka olisi tilaisuus myös toimia päinvastoin. Meillä on myönteiset ajatukset toisen käyttäytymisiä ja aikomuksia kohtaan.

Henkilöillä täytyy tavata toisiaan aika-ajoin riittävän useasti molemminpuolisen kanssakäymisen merkeissä, jotta luottamussuhde rakentuu. Liian pitkät tapausvälit lisäävät epävarmuutta ja epävarmuudella on vaikutusta luottamukseen. Luottamuksen rakentuminen tarvitsee yhteisiä kohtaamisia. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41–42.)

Professori Kirsimarja Blomqvist (2003, 14–16) Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta jakaa verkostossa esiintyvän luottamuksen rakennusaineet viiteen osaan, jotka liittyvä ensiksi henkilöön, toiseksi organisaatioon, kolmanneksi ulkoisiin tekijöihin, neljänneksi tehtäviin ja tavoitteisiin ja viidenneksi suhteeseen ja vuorovaikutukseen. Henkilöiden välisen luottamuksen syntyyn vaikuttaa henkilön uskottavuus, sosiaalisuus ja aktiivisuus. Lisäksi henkilön maine, hänen antamat näytöt, elämänmyönteisyys ja jaetut peruskokemukset vaikuttavat luottamuksen syntyyn. Luottamukseen vaikuttaa kokemus, pitääkö henkilö yleensä maailmanmenoa kilpailuna vai yhteistyönä sekä pystyykö henkilö yleensä luottamaan toisiin henkilöihin.

Yrityksen maine, brändi, imago, kokoluokka ja menneisyys vaikuttavat organisaatioiden väliseen luottamukseen. Tuskin kukaan haluaa tehdä yhteistyötä yrityksen kanssa, joka ei ole menestynyt tai jolla on huono maine asiakkaiden joukossa. Myös yrityksen prosessit ja rutiinit, sekä organisaatiokulttuuri eli arvot

ja toimintatavat vaikuttavat suuresti luottamuksen rakennukseen. Vaikka luottamus liittyy henkilöiden ja organisaatioiden välisiin suhteisiin, Blomqvist (2003, 14–16) tuo esiin myös kolmannen osapuolen eli ulkoisen tekijän, jonka voi myös kiinnittää luottamuksen syntyyn. Luotettava kolmas osapuoli voi synnyttää yhteistyötä kahden yrityksen välillä, kun kumpikin yritys luottaa samaan yritysten ulkopuoliseen luotettuna pidettyyn henkilöön. Kolmas osapuoli toimii yhteistyön käynnistäjänä ja lähentäjänä. Yritykselle luovutetut tai hankitut sertifikaatit lisäävät luottamusta ulkopuolisten ja yhteistyöhön pyrkivien silmissä. Myös luotettavilta ihmisiltä saatu sosiaalinen argumentti vahvistaa luottamusta. (Blomqvist 2003, 14–16.)

Kaksi viimeistä luottamuksen rakennusainetta Blomqvistin mukaan ovat tehtävä ja tavoite sekä suhde ja vuorovaikutus. Luottamusta edesauttavia tekijöitä ovat myös yhteistyön selkeästi määritelty päämäärä, tehtävä, tavoite tai näkemys tulevaisuudesta, sekä tehtävän tai tehtävien merkitys. Jotta suhde ja vuorovaikutus toimivat, täytyy osapuolilla olla selkeät roolit. Molemminpuolisella riippuvuudella on merkitystä, sillä jos toinen ei hyödy verkostoyhteistyöstä mitenkään, ei tämä ala rakentaa yhteistyötä. Säännöllinen ja avoin viestintä rakentaa luottamusta. Mikäli yhteistyössä tulee eteen ongelmallisia tai vaikeita asioita, ja osapuolilta löytyy halua ja kykyä keksiä keinoja, he varmasti löytävät ratkaisuja. (Blomqvist 2003, 14–16.)

2.2.2 Luottamuksen vaikutus sitoutumiseen

Ristikankaiden mukaan (2010, 168–170) luottamus kasvattaa luottamusta ja tämän myötä motivaatio ja sitoutuminen kasvavat, joten luottava ihminen on energinen ja uskoo asioiden hoituvan kuten tavoitteet on sovittu. Tällöin myös tuottavuus kasvaa innostuneisuuden ja luottavuuden kasvun ansiosta. Epäluottamus taas saa aikaan sitoutumattomuutta, turhautumista, epävarmuutta, tuloksettomuutta, vetäytymistä, väsymistä, sairaslomia, jopa ahdistusta ja vihaa. Mikäli ihminen voi itse vaikuttaa työhönsä ja hänen työpanokseensa luotetaan, hän sitoutuu työhönsä tiiviimmin sekä viihtyy työssään paremmin (Kalliomaa

& Kettunen 2010, 11). Luottamus tarvitsee vastavuoroisuutta eli luottamusta takaisin, koska sitoutuminen ei koskaan rakennu ainoastaan henkilön odotuksiin konkreettisista tai toisenlaisista palkkioista (Lämsä & Uusitalo 2003, 160). Luottamuksella on vaikutus moniin asioihin. Kun luottamuksen taso on korkea yhteistyössä, silloin viestintä on avointa ja tehokasta, yhteistyöstä opitaan, ristiriitojen sattuessa selkkaukset voidaan ratkaista rakentavasti, työtä voidaan johtaa, saadaan lisää tehokuutta ja saadaan tuloksia. Korkea taso luottamuksessa vähentää myös monimutkaisuutta ja kitkaa yhteistyössä. Kaiken lisäksi luottamus lisää sitoutumista yhteistyöhön. (Blomqvist 2003, 7-8.) Yritykselle voidaan työskennellä ilman luottamusta, mutta työhön ei silloin sitouduta. Luottamukseen vaikuttava suuri tekijä on avoimuus. Luottamukseen vaikuttaa, kuinka useasti ja miten kommunikoidaan, kuinka avoimia ollaan. Saadaanko ihmisiin tarvittaessa yhteyttä ja saadaanko tarvittavaa tietoa työhön liittyvissä asioissa. Avoimuutta on epäkohtien esiin ottaminen, looginen keskustelu niin myönteisissä kuin epäsuotuisissa asioissa, olla uskottava, osoittaa lupaukset pitäviksi teoilla, osoittaa arvostus erilaisia ihmisiä kohtaan sekä omien näkemysten ja mielipiteiden vapaavalintainen jakaminen. (Rauramo 2008, 131–132.)

Ostajan täytyy pystyä luottamaan palvelun tarjoajan opastukseen, tuotteen ja palvelun laatuun sekä jakeluun ja kaikkeen asiakkaan tarvitsemaan tukeen. Edustaja saa vain silloin asiakkaita, kun asiakkaat kokevat tuotteen, palvelun ja oheistoiminnot luotettaviksi. Ostaja tulee asiakkaaksi vain, jos se luottaa myyjän lupauksiin. Yksi asiakassuhteen tärkein rakennusaine on siis luottamus. (Lämsä & Uusitalo 2003, 75.) Asiakkaat ostavat tuotteita, jos luottavat itse tuotteeseen tai siitä annettuihin lupauksiin. Jos nämä lupaukset rikotaan, asiakkaan luottamus petetään ja tällöin hän todennäköisesti vetäytyy asiakassuhteesta. Kun edustaja ei saa ostajia johtuen tuote- tai palveluluottamuspulasta, ei ole kannattavaa edustaa sellaista valmistajaa. Myös edustajalla voi mennä luottamus tuotteeseen tai siitä annettuihin lupauksiin asiakaspalautteiden myötä, tai oman kokemuksen kautta. Jos myyntiä ei tule, voiko edustettavaan yritykseen sitoutua.

2.3 Motivaatio

2.3.1 Maslow'n teoria tarvehierarkiasta

Lähes jokaisessa motivaatiota käsittelevässä aineistossa tuodaan esiin tai ainakin mainitaan Abraham Maslow'n teoria tarvehierarkiasta. Myös Päivi Rauramo (2008, 29) nostaa kirjassaan esiin kyseisen Maslow'n teorian tarvehierarkiasta (1954). Maslow käsittelee tarvehierarkiassaan yksilöllistä, luovaa ja henkiseen kehitykseen tahtovaa ihmistä. Teorian mukaan hierarkia muodostuu ihmisen tarpeista, joiden korkein päämäärä on tyydyttää ihmisen itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslow on jakanut teorian tarpeet viiteen kerrokseen, jotka ovat alimmasta lähtien fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, rakkauteen ja yhteenkuulumiseen liittyvät tarpeet eli sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja korkeimmalla itsensä toteuttamisen tarpeet. Näiden tarpeiden välillä on riippuvuus. Hierarkian mukaan, kun alemman tason tarve on melko hyvin täytetty, niin korkeamman tason tarve alkaa hallita elämää. Kulloinenkin päällimmäisenä oleva tarve dominoi henkilöiden tapoja toimia. Koska alemman tason tarpeet ovat jo täytetyt, ne eivät ole enää motivaation lähteitä. Kuviosta kaksi näkee, että alemman tason tekijät tulee olla täytetty, ennen kuin hierarkiassa voi nousta seuraavalle tasolle.



Kuvio 2. Maslow'n (1954) tarvehierarkia (Lämsä & Hautala 2005, 85)

Ensimmäisellä eli alimmalla tasolla ovat fysiologiset tekijät, joita ovat muun muassa ravinto eli ruoka ja juoma sekä uni että seksuaaliset tarpeet. Jos näitä ensimmäisen asteen tarpeita ei ole tyydytetty, ihminen ei kykene silloin ajattelemaan muita kuin fysiologisia tarpeita. Kun ihminen on todella nälkäinen, hän ei voi ajatella muuta kuin ruokaa, eli hän ei pysty silloin ajattelemaan toisen asteen tarpeita eli turvallisuuden tarpeita. Kun kaikki fysiologiset tarpeet on melko hyvin täytetty, korkeamman asteen tarve alkaa sitten hallita elämää. Maslow'n tarvehierarkian toinen kerros sisältää turvallisuuden tarpeet, jolla tarkoitetaan fyysistä, psykologista ja moraalista turvallisuutta sekä toimeen, elantoon, terveyteen, omaisuuteen liittyvää turvallisuutta ja rikollisuuden torjuntaan liittyvää turvallisuutta. Ihminen yrittää ylläpitää tasapainoa tässä sekasortoisessa maailmassa. Suurimmaksi osaksi turvallisuustekijät ovat yksilöitä koskevia psykologisia tekijöitä ja jokainen yksilö kokee ne eritavalla. Turvallisuuden tarpeet voidaan jakaa vielä useampaan näkökulmaan: taloudelliseen, yhteiskunnallisesti aatteelliseen, päämäärään liittyvään ja persoonalliseen näkökulmaan. (Rauramo 2008, 30–31.)

Kolmannessa kerroksessa ovat rakkauteen ja yhteenkuulumiseen liittyvät tarpeet eli sosiaaliset tarpeet. Tämä kerros sisältää tunnepohjaisesti käsitetyn sosiaalisuuden eli ystävyden, perhesuhteet ja seksuaalisen läheisyyden. Kaverit, rakastettu, kumppani tai jälkeläiset ovat ihmisen tärkeimpiä ja suurimpia kiintymyksen kohteita. Väliaikaisesti kiintymys voi siirtää fysiologiset tekijät sivuun. Pahoinpitely on taas asia, joka voi taannuttaa tätä tarvetasoa. Rakkauden ja yhteenkuuluvuuden porras sisältää sekä annetun että vastaanotetun rakkauden. Toiseksi ylimmällä kerroksella tarvehierarkiassa ovat arvostuksen tarpeet. Maslowin mukaan paitsi, että jokainen ihminen tarvitsee kunnioitusta toisilta ihmisiltä, ihmisellä tarvitsee kunnioittaa myös itseään. Maslow on jakanut tämän kerroksen vielä kahteen tasoon, jossa alempi taso sisältää maineen ja arvostuksen ja ylempi taso käsittää itsetunnon, pätevyuden ja aikaansaannokset. Maslowin uskomuksen mukaan ihmisillä on tarve kasvattaa älyään, haastaa elinympäristöä ja luoda tietoa. Terveillä henkilöillä on halu tasapainoiseen ja korkeaan itsensä arvostukseen ja kunnioitukseen, mutta myös ulkopuolelta tulevaan arvostukseen ja kunnioitukseen. Neljännen tarvetason täytyminen lisää

itsetuntoa, mutta taantuminen taas nostaa alemmuuden tunnetta. (Rauramo 2008, 32.)

Maslow'n tarvehierarkian ylin kerros sisältää ihmisen itsensä toteuttamisen tarpeet. Kun kaikki aikaisemmat tarvehierarkian kerrokset ensimmäisestä neljanteen on täytetty, ihminen kokee tarvetta päästä käyttämään omaa osaamistaan, koko olemustaan ja mahdollista suorituskyykyään tullakseen paremmaksi ihmiseksi. Itsensä totuttamisen tarpeet ovat hierarkian ylimmällä kerroksella, jolla ihminen voi toteuttaa unelmansa. Viides kerros on jaettu myös kahteen osaan, esteettiseen ja älylliseen tasoon. Viides kerros rakentuu ihmisen pyrkimykseen olla enemmän ja parempi, kokeilla rajojaan ja ylittää niitä, etsiä itsestään erilaisia kykyjä ja näkökulmia sekä nauttia kehittymisestään ihmisenä. Jotta tätä tasoa voidaan alkaa täyttämään, täytyy aikaisemmat tasot olla täytettyjä. Ihmisen arvioidaan olevan parhaimmillaan, kun kaikki tarvehierarkian tasot on täytetty. (Rauramo 2008, 33.)

2.3.2 Teoria motivaatio- ja hygieniehtekijöistä

Lämsä ja Hautala (2005, 84) esittävät Herzbergin, Mausnerin ja Snydermanin (1959) teorian motivaatio- ja hygieniehtekijöistä kirjassaan organisaatiokäyttämisen perusteet. Herzbergin ja kumppanien teoriassa työmotivaation sisältöön vaikuttavat seikat jaetaan tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Motivaatiotekijöiksi kutsutaan sellaisia asioita, jotka vaikuttavat myönteisesti tyytyväisyyteen. Tyytyväisyyttä nostavat tekijät nousevat työtehtävistä ja ne lisäävät positiivista ajattelutapaa. Tyytymättömyystekijät, toisin sanoen hygieniehtekijät ovat työympäristöön liittyviä tekijöitä, niin konkreettiseen kuin psykososiaaliseen ympäristöön kytkeytyviä tekijöitä. Herzbergin ja kumppanien mukaan nämä tekijät laskevat työtytyväisyyttä.

Motivaatiotekijöihin vaikuttamalla voidaan nostaa motivaatiota. Hygieniehtekijöihin vaikuttamalla motivaatiota ei voida lisätä kuin vähäksi aikaa, mutta kun nämä tekijät ovat kohtuullisella tasolla, voidaan vaikuttaa motivaatiotekijöihin. Palkkaus on yksi osa hygieniehtekijöistä ja sitä nostamalla henkilö saadaan vä-

häksi aikaa tyytyväiseksi, mutta nopeasti palkankorotus koetaan itsestään selväksi, jolloin sillä ei ole enää tyytyväisyyteen niin suurta vaikutusta. Kun ihminen saa tehdä innostavaksi ja haastavaksi kokemaan työtä, voidaan olettaa, että työllä on pitkäkestoinen ja positiivinen vaikutus motivaatioon. Jotta tyytyväisyys on tasapainoista, täytyy motivaatio- ja hygientehtävien olla tasapainossa. Tämän teorian kautta on helppo ymmärtää työmotivaation kompleksisuus, vaikka itse teoriaan pohjautuvilla tutkimuksilla ei ole saatu selkeää vahvistusta siihen, että työtyytyväisyydellä olisi vaikutusta työsuoritukseen. (Lämsä & Hautala 2005, 84–75.)

2.3.3 Sisäinen motivaatio

Motivaatio saa ihmisen toimimaan tai käyttäytymään niin, että tavoitteet saavutetaan. Motivaatiotason korkeus vaikuttaa, kuinka innokkaasti henkilö tekee työtä yltääkseen tavoitteisiin. (Hyppänen 2007, 128.) Motivaatiotekijöillä on paljon merkitystä siihen, millä tarmolla työtä tehdään. Erittäin hyvin motivoitunut työntekijä pystyy työskentelemään rasittumatta ja todennäköisesti työ antaa tekijälleen paljon energiaa ja positiivista henkeä. (Kaivola 2003, 150–151.) Motivaatio on jaettu monissa tutkimuksissa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäistä motivaatiota on tutkittu valtavasti ja siitä löytyy myös kirjallisuutta paljon. Kirjallisuutta ja tutkimuksia tarkastamalla pyrin löytämään tietoa myös ulkoisesta motivaatiosta, koska käsittelen tässä opinnäytetyössäni alue-edustajien ja Oumanin välistä yhteistyötä, joka tarkoittaa sitä, että Ouman on edustajille ulkoinen motivaatiotekijä, koska alue-edustajat eivät ole työsuhteessa Ouman konsernin kanssa.

Motivaation lähde voi olla itse työ, jolloin puhutaan sisäisestä motivaatiosta. Työ antaa tekijälleen iloa ja myönteisiä tunneperäisiä kokemuksia, jotka toimivat motiiveina tehdä työtä. Työn kautta syntyvä kommunikaatio kollegoiden kanssa, yhteys työkavereihin, voi tuoda samanlaista ilon kokemista kuin tunneperäisesti mukavaksi koettu työtehtävä. Tällaisessa tapauksessa mieluinen yhteys ja kommunikaatio työkavereiden kanssa toimivat motiivina työn jatkamisessa. (Hyppänen 2007, 129; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 87, 101.) Sisäinen

motivaatio nousee ennen kaikkea myönteisestä tunteesta tai mielihyvästä, jonka työ tai onnistuminen tuo mukanaan. Tällöin työntekijä ei välttämättä piittaa edes ulkopuolisilta saamista ylistyksistä. Itsensä kehittäminen ja itsensä toteuttamisen tarpeet nostavat sisäistä motivaatiota. (Viitala 2009, 17.)

Monesti sanotaan, että jos haluaa nostaa motivaatiota työntekijöiden keskuudessa, täytyy ruokkia sisäisiä motivaatiotekijöitä. Täytyy kuitenkin muistaa, että sisäinen motivaatio voi muuttua ulkoiseksi motivaatioksi. Nederström (2011) antaa esimerkin englantilaisen psykologin toiminnasta. Psykologin toimiston alla leikki äänekkäitä lapsia päivästä toiseen ja ajan myötä meluaminen kävi kestävämmäksi. Psykologi tunsikin motivaatioteorioita ja halusi kokeilla niiden vaikutusta. Hän rupesi antamaan lapsille rahaa aamuisin, että he olisivat entistä äänekkäämpiä. Psykologi jatkoi tätä jonkin aikaa antamalla joka aamu lapsille hieman rahaa. Lapsilla siis täytyi pitää päivien edetessä yhä voimakkaampaa ääntä, saivatpahan he palkkion siitä hyvästä. Jonkin ajankuluttua psykologi sanoi lapsille rahojen ja budjetin olevan loppu. Hän ei voinut enää maksaa meluamisesta. Lapset kokivat meluamisen kannattomaksi ja eivät enää jaksaneet leikkiä äänekkäästi. Lasten sisäinen motivaatio, tässä tapauksessa, luontainen meluaminen muuttui palkkion takia ulkoiseksi motivaatioksi, ja kun palkkion maksu loppui, päättyi myös meluaminen. Tämä kertoo, että sisäinen motivaatio voi muuttua ulkoiseksi. Kun palkkiot koetaan liian pieniksi, joita on saatu aikaisemmin mukavasta harrastuksesta työstä tai jostain osaamisesta, nähdään, ettei enää hyödytä jatkaa toimintaa.

2.3.4 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio ei lähde ihmisestä itsestään, vaan on ulkopuolelta tuleva kannuste. Ulkoisia motivaatiolähteitä ovat palkkiot, etuudet, asema, muilta tuleva arvostus, fyysinen hyvinvointi, sosiaalisuus tai turvallisuus. Etuudet sisältävät muun muassa oikeuden työpaikan kustantamaan ruokailuun, terveydenhoitoon, liikuntaan sekä vapaa-aikaan ja ostoetuihin. Varsinkin, kun työ on toistuvaa ja rutiininomaista, ulkoisilla motivaatiotekijöillä on suurempia vaikutuksia motivaatioon. Mitä enemmän henkilö on kiinnostunut palkkiosta, sitä valmiimpi hän on

tekemään suuremman työmäärän sen eteen. (Viitala 2009, 17; Hyppänen 2007, 130.) Myös työn tuoma oppi ja työn yhteiskunnallinen tärkeys ovat ulkoisia motivaatiotekijöitä (Kaivola 2003, 150). Kun työtä on jatkuvasti tiedossa ilman suurempia katkoja, työn pysyvyys voidaan nähdä turvallisuutena.

Kun pyritään nostamaan motivaatiota pitempiaikaisesti, on vaikuttavampaa kehittää tai luoda jotain uutta työtehtävään, kuin korottaa palkkaa. Palkka ja ulkoiset palkkiot nousevat tehokkaammiksi motivaatiotekijöiksi kuin sisäiset motivaatiotekijät silloin, kun on vaikeaa laajentaa, syventää tai kehittää työn tehtävänkuvaa. Myös johtaminen korostuu, kun työtehtävän sisältöä ei ole mahdollista muuttaa tai kehittää. Rehellinen, arvostava ja luottamuksellinen keskustelu sekä vilpittömän kannustaminen motivoivat tekemään työn hyvin ja suoriutumaan hyvin työtehtävästä. Huonon johtamisen vaikutuksesta laskenutta motivaatioita ei korvaa edes hyvä palkka. Hyvästä työstä saatu kunnioittava ja myönteinen palaute kannustaa ja nostaa sitoutumista työhön ja lisää työn iloa. (Viitala 2009, 161.)

Sosiaalisia palkintoja ei voi mitata rahassa, vaikka ne tulevat ulkopuolelta. Sosiaaliset palkinnot ovat sellaisia tekijöitä ja tunnustuksia, jotka nostavat motivaatiota ja sisäistä hyvänolon tunnetta. Nämä palkkiot antavat henkilölle tuntemuksen arvostuksesta ja itsensä merkityksestä organisaatiossa. Kiitoksen tai muun tunnustuksen antaminen ei kuulosta kovin suomalaistyyppiseltä, mutta oikein ja tasa-arvoisesti käytettyinä ne ovat erityisen hyviä palkitsemismuotoja. Parhain vaikutus tunnustuksilla on, kun ne eivät ole automaattisesti annettuja, vaan persoonallisia. Erilaiset tapahtumat, jotka kokoavat henkilöitä yhteen, nostavat yhteenkuulumisen vaikutelmaa ja tällä on vaikutusta sitoutumiseen ja motivaatioon. Henkilön asemaan liittyviä tunnustuksia jakaessa täytyy muistaa niiden jakoperusteen oikeus, perusteltavuus, selkeys ja läpinäkyvyys niin, että jollekin henkilölle annettu statussymboli ei aiheuta eriarvoisuutta toisiin nähden niin, että tunnustuksen myöntäminen heikentää organisaatiossa tehtävän työn edistymistä. Merkittävä sitouttaja työhön on oman ammattitaidon kehittäminen ja koulutus onkin merkittävä palkitsemismuoto. Työn ohella kouluttautuminen ja

osaamisen kehittäminen onkin suomalaisten arvostama motivointikeino. (Viitala 2009, 161–162.)

Opinnäytetyötä tehdessäni olen kovasti yrittänyt löytää perusteita kuulemalleni väitteelle, että ulkoinen motivaatio voi joskus muuttua sisäiseksi. Tällaista motivaation muutosta ovat käsitelleet ainakin jotkut liikunnan tai musiikin parissa toimivat henkilöt. Vanhemmat ovat lähettäneet lapsen soittotunnille, joka ei sinänsä ole kiinnostanut lasta, mutta ajan saatossa lapsi on oppinut tykkäämään ja nauttimaan musiikin soittamisesta (Ojanen 2013, 14). Alussa on täytynyt opiskella ja harjoitella paljon, mutta kun huomaa osaavansa, se motivoi jatkamaan harjoittelua. Liikunnan puolella taas ulkoinen motivaatio saattaa saada ihmisen liikkeelle, kun esimerkiksi lääkäri tai kuntotesti on herättänyt henkilön todellisuuteen omasta terveydentilastaan (Aalto 2013). Aalto myös jatkaa, että tämä ulkoinen herätys eli kipinä saa roihun palamaan. Henkilö alkaa kuntoilla ja pitämään terveydestään huolta vapaaehtoisesti. Sisäinen palo syttyi ulkopuolisesta motivaatiolähteestä. Mielestäni tätä ulkoisen motivaation muuttumista sisäiseksi motivaatioksi voi hyödyntää työelämässä koulutuksen kautta. Jos jollain henkilöllä ei ole riittäviä kykyjä ja tietoja tehtävänsä hoitamiseen, ei hän voi olla motivoitunut työhönsä. Päämies tai työnantaja voi kouluttaa tai kehittää työntekijän taitoja niin, että henkilö pystyy tekemään työnsä ammattitaitoisesti. Ammattitaito on monesti sisäistä motivaatiota, joka vie työssä eteenpäin.

3 VERKOSTOYHTEISTYÖHÖN SITOUTUMINEN

3.1 Verkostoyhteistyö

Tässä opinnäytetyössä verkostolla tarkoitetaan Oumannin ja sen alue-edustajien välistä yhteistyötä. Ouman haluaa nähdä yhteistyökumppanit osana verkostoa. Oumannin näkökulmasta edustajat ovat osa verkostoa ja edustajien suunnasta toiminta voi vaikuttaa kahdenväliseltä yhteistyöltä eli kumppanuudelta, tai että Ouman on tavarantoimittaja ja alue-edustaja on jälleenmyyjä.

Verkostoyhteistyötä määriteltäessä saavutaan käsitteiden sekamelskaan. Verkostoyhteistyöstä ja verkostoitumisesta puhuttaessa voidaan käyttää monia erilaisia termejä muun muassa seuraavia: yritysyhteistyö, kumppanuus, partnership, verkostoituminen, verkostomainen toiminta, toimittajaketju, toimittajaverkosto, myyntiverkosto, järjestelmätoimittaja, strateginen kumppanuus, ulkoistaminen ja niin edelleen. Termejä on vielä paljon lisää, joilla kuvataan verkostoyhteistyötä. Edellä mainituilla termeillä kuvataan mutkattomampaa ja syvempää toimintamuotoa sidosryhmien kanssa. Kirjallisuutta lukiessa väärinymmärrys on mahdollista, sillä jokainen kirjoittaja kertoo lähtökohtaisesti jostain yhteistyömuodosta, joka on kirjoittajan havaintokohtana. Suurin pulma käsitteistössä onkin enemmän käsitteiden ja lähestymistapojen runsaus kuin niiden puute. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 40–41, 43.)

Kun työskentelytavat nousevat tasa-arvoisten osapuolten yhteiseen ja yhtäaikaiseen panostukseen paremman tarjonnan aikaansaamiseksi, isomman tuotekehityksen mahdollistamiseksi tai osapuolten kompetenssin nostamiseksi, puhtaan verkostosta. Verkostoituminen tarkoittaa isommissa määrin pitkäaikaista toimintaa, monesti strategista yhteistyötä, luottamuksellista toimintaa tai jokaista kumppania edistävää yhteispeliä eli lähes aina kumpaakin osa puolta hyödyttävää win–win-pohjaista yhteistyötä. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 43–44.) Valkokarin ja kumppanien (2008, 81) mukaan verkostoyhteistyössä työskentelevien yritysten roolit ja tuloksellisuudet ovat riippuvaisia niiden asemasta verkostossa, vaikka verkostoyhteistyössä pyritään win–win-tilanteeseen.

Hakanen ja kumppanit ovat jakaneet verkostoyhteistyön luonteeltaan neljään osaan. Ensimmäiseksi verkostoyhteistyö on suunnitelmallista, pitkäaikaista, kestäväää ja pysyvää yhteistoimintaa, eikä niinkään yhden kerran tai harvakseltaan tapahtuvaa toimintaa. Verkostoyhteistyö vaati osapuolten tuntemusta niin henkilö- kuin yritystasolla, samanlaisen arvo- ja ajattelumaailman jakamista tai ainakin sen ymmärtämistä. Toiseksi verkostoyhteistyö on koordinaatiota kaikissa keskeisimmissä tapahtumasarjoissa eli palveluiden ja tuotteiden tuotannossa tai sitä tukevissa toimissa. Näitä toimia ovat tutkimus- ja kehitystyö, tiedonvälitys, myynti ja markkinointi. Kolmanneksi Hakanen ja kumppanit selvittävät verkostoyhteistyön olevan luonteeltaan vuorovaikutteista ja luottamuksellista. Mitä parempaa ja syvempää interaktiivisuus on, sitä runsaammat rakennusaineet luottamukselle löytyvät. Kommunikaatiolla on suurta merkitystä siihen, kuinka yritysten henkilöstöt käsittävät yhteisen viitekehyksen ja käsittävätkö he samalla tavoin yhteistoiminnan sisällön. Viimeisenä mainitaan verkostomaisenyhteistyön olevan kummakin osapuolen kompetenssia hyödyttävää strategista kumppanuutta, jolloin katsotaan, että osaamisen lisääntyminen tuo taloudellisia hyötyjä tulevaisuudessa. Kaikenlaisen liiketoiminnan tarkoituksen katsotaan lähtökohtaisesti olevan tuottojen tavoittelu. Verkostoituminen kohdistuu lyhytaikaisten hyötyjen lisäksi pitkäkätähtäimen hyötyihin eli muun muassa kilpailukyvyyn parantamiseen tulevaisuudessa. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 44–45.) Hakanen ja kumppanit jatkavat toteamalla, että: *"Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi."*

Yritykset saavat lisäarvoa verkostoitumisen kautta. Nykypäivän tuotteet ovat yhä monimutkaisempia ja tasoltaan yhä vaativampia, joten pienemmät ja suuremmatkaan yritykset eivät pysty tuottamaan kaikkia toimintoja ja palveluita yrityksiensä sisällä, vaan ne kokoavat tarvittavat verkostot, joiden kautta ne saavat tarvittavat tuotteet, palvelut ja toiminnot. Uusi ja erilainen osaaminen saadaankin verkostojen kautta ja yritys voi käyttää omia resursseja ydinosaamiseen. Verkostot tuovat lisää kapasiteettiä yrityksiin ja yrityksillä ei tarvitse investoida aikaa vieviin ja vaativiin henkilöstön koulutuksiin eikä tuotantolaitosten laajentamisiin tai rakentamisiin. Verkostot tuovat kriittistä arviointia yrityksiin, koska

niillä pitää arvioida niin omaa kuin toisten osaamista. Tämän jatkuvan arvioinnin kautta yritykset voivat saada oppia paremmilta yrityksiltä. Tilanteesta on hyötyä koko verkostolle. Verkostoitumisen kautta yritykset pystyvät tehostamaan toimintojaan ja nostamaan kilpailukykyään. (Pirnes 2002, 66–68.)

3.2 Verkoston rakentaminen ja ylläpito

Sidosryhmäyhteistyön rakentaminen on aina suunnitelmallista. Kun yritys katsoo, että se ei voi omilla toimillaan ja kompetensseillaan saavuttaa haluamaansa päämäärää, on paras hankkia kumppani, jonka avulla voi päästä tavoitteeseen. Verkostoitumisen katsotaan tuovan etuja tai kustannussäästöjä yritystoimintaansa, kun verrataan kumppanuusyhteistyötä siihen, jos yritys alkaisi itse hankkimaan osaamista tai valmistamaan jotain tarvittavaa asiaa. On siis halvempaa hankkia jotkin toiminnot yrityksen ulkopuolelta. Kun kukin verkoston osapuoli tekee juuri sitä mitä parhaiten osaa, saadaan alennettu tuotantokustannuksia, parannettua laatua, lisättyä nopeutta, lisättyä toimintavarmuutta ja joustavuutta. Verkosto voi kyetä parantamaan toiminnallista tehokkuutta, jolloin se kykenee myös kasvattamaan asiakaskilpailukykyään muun muassa nousseen laadun ja entistä nopeampien ja varmempien toimitusten avulla. (Möller, Rajala & Svahn 2009, 41, 46–47.)

Jotta verkostoyhteistyötä kannattaa tehdä, verkostosuhteiden täytyy olla tärkeitä yrityksille. Yhteistyö voi tuoda täydentävää osaamista, oppimista ja uusiutumista. Yhteistyön myötä uutta tietämystä ja osaamista voidaan hankkia, innovoida ja käyttää hyödyksi. Jotta ylipäätään voi tehdä yhteistyötä, täytyy osapuolilta löytyä yhteistyökykyä ja halua. Kun puhutaan verkostoyhteistyöstä, siihen liittyy saumattomasti itse yhteistyö, mutta myös luottamus ja viestintä. Luottamusta täytyy löytyä, jotta on mahdollista tehdä verkostoyhteistyötä. Luottamukseen vaikuttaa suuresti yhteistyökumppanin kompetenssi, osapuolien välinen avoin viestintä, arvostus ja luottamuksen vastavuoroisuus. Yhteistyökyvykkyyden tasosta ja työn laatutasosta saadaan yhteistyön tuloksen taso ja kannattavuus. Blomqvistin mukaan verkostoyhteistyössä luottamuksella on suurempi vaikutus

kuin arvovallalla, vaikutusvallalla, valvonnalla tai rahallisella palkkiolla. (Blomqvist 2003, 2–3, 9.)

Verkostoyhteistyön muodostamisessa suurimpia ongelmia ovat luottamuksen ja avoimuuden puute osaamisen suhteen. Kun osapuolet eivät luota toisiinsa ja eivät avoimesti jaa osaamista ja tietoa yhteiseksi hyväksi, vaikuttavat toimintamuodot jäävät luomatta. (Sipilä 2001, 2.) Organisaatioiden välinen luottamus ja sitoutuminen voivat kiinnittyä muun muassa yhteistyön yleisiin tapoihin ja käytäntöihin, yhteisiin sääntöihin, kohtaamisten menettelytapoihin tai tottumukseen kunnioittaa toista osapuolta. Nämäkin kiinnitykset voivat lujittua tai heiketä vain organisaatioissa toimivien henkilöiden kautta eli sitoutuminen ja luottamus rakentuvat aina henkilöiden välisissä yhteyksissä. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2014, 15.)

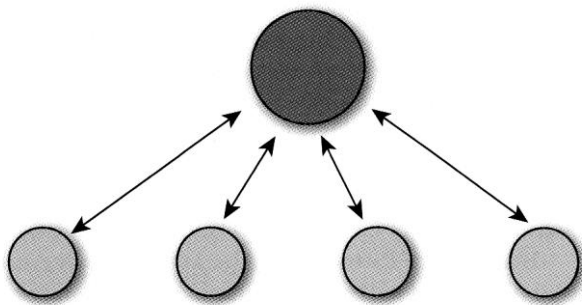
Yritysten tavoitteiden yhteensopivuudella on suuri vaikutus yhteistyön onnistumiseen verkostoyhteistyössä. Yritysten hyötyminen toistensa vahvuuksista vaikuttaa verkostoyhteistyöhön. Tavoitteet voivat olla eriäviä mutta toisiaan täydentäviä. Yhteistyötä aloittaessa täytyy tarkastaa toisen osapuolen tarpeet ja tavoitteet omien strategisten tavoitteiden ohella, jotta nähdään, että yhteistyö onnistuu. Osapuolet ovat tavalla tai toisella enemmän tai vähemmän erilaisia. Eroilla on vaikutus yritysten väliseen luottamukseen. Jos erot ovat suuret, myös luottamus on vähäisempää. Jos yritysten välillä löytyy paljon samankaltaisuutta, sillä on vaikutusta luottamukseen ja sitä kautta järjestelyihin verkostoyhteistyössä. Yrityksillä täytyy selvästi tietää ja määrittää, että mitä ne haluavat verkostoyhteistyöltä ja toiseksi mitä ne ovat valmiita tarjoamaan verkostokumppaneille vastineeksi. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 30–31.)

Yritysten välisten suhteiden hoidon tärkeys korostuu, kun organisaatiot verkostoituvat. Yhteistyökumppaneille siirretään asiakkaille tarjottavan palvelun tuotanto kustannussäästöistä johtuen. Tällöin ydintuotteen valmistaja menettää kontrollin palvelutuotantojärjestelmässä ja samalla se myös menettää vaikuttamismahdollisuuden asiakkaiden saamaan palvelun laatuun. Erilaiset yhteistyö-

sopimukset voivat kuitenkin tuoda mahdollisuuden laadun valvomiseen. (Lämsä & Uusitalo 2003, 110–111.)

3.3 Verkostotyypit

Kärkiyritysverkko kuvaa päämiehen ja sen toimittajien välistä verkostoa. Tällöin on keskeistä nostaa tehokkuutta toimitusketjussa. Toimittajan näkökulmasta päin kyseessä on kumppanuus eli kahdenvälinen yhteistyö, joko operatiivinen, taktinen tai strateginen yhteistyö. Päämies taas näkee kumppanuudet kokonaisuutena, verkostona, joka auttaa päämiestä saavuttamaan tavoitteet. Toimittajien keskinäinen yhteistyö on vähäistä tai sitä ei ole lainkaan. Kuviossa kolme näkyy päämiehen ja toimittajien välinen verkosto. Kärkiyritysverkosta muodostuu yleensä strateginen verkko, jossa osalla päämiehen ja toimittajien välillä on strateginen kumppanuussuhde. Tärkeimpien yhteistyötoimijoiden kanssa koordinaatiota ja tehtävää kehitetään ja laajennetaan yhteisen verkostostrategian tiimoilta. Toimittajien osallistuminen strategian suunnitteluun kohdistuu yleensä perusstrategiaan eli tilaus- ja toimitusketjun parantamiseen. Päämies tuo yleensä esiin verkosto idean. Tavoitteena on usein myös parantaa tuotteiden ja palveluiden kehittämistä, riippuen strategisen yhteistyön tasosta. Kumppaniverkostosta voidaan puhua, kun kumppanuusstrategia on luotu niin pitkälle, että siitä on tullut osa liiketoimintaa. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 219–220.)



Kuvio 3. Päämies-toimittajaverkko (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 218)

Hakanen ja kumppanit (2007, 59–60) lainaavat Ståhlea ja Laentoa (2000), joiden mukaan kumppanuutta kolmenlaista: operatiivista, taktista ja strategista. Ståhlen ja Laenton mukaan, kun kumppanuuden tavoitteena on alentaa kustan-

nuksia ja keskittää oma osaaminen keskeisiin tehtäviin, kyseessä on operatiivinen kumppanuus. Tässä toiminnassa on selkeästi määritelty kumppanien roolit, vastuut ja tehtävät. Molemmat osapuolet voivat paikkansapitävästi laskea yhteistyön hyödyt. Molempien osapuolten noudattaessa sopimusta ja toimiessa sen mukaan, syntyy luottamusta. Taktisella kumppanuudella poistetaan toiminnassa päällekkäisyyksiä, yhdistetään toimintatapoja ja prosesseja. Toiminta tuo säästöjen lisäksi uuden oppimista. Pelkkien sopimusten avulla taktista kumppanuutta ei muodosteta, vaan tarvitaan myös luottamusta, koska toimijoiden verkko on monimutkainen ja vaikea hallita. Strategisella kumppanuussuhteella pyritään saamaan strategista kilpailuetua yhdistämällä tietopääoma, jolloin osapuolet ovat riippuvaisia kanssakäymisestä toistensa kanssa. Kun luottamus ja yhteinen suunta ja arvot löydetään, voidaan myös saavuttaa tavoitteita. Strategisessa kumppanuudessa yhteistyö on verkostomaista, kanssakäymiset ovat monipuolisia ja suhteiden tasot monimuotoisia, mikä johtaa siihen, että yritysten johtajistojen täytyy olla sitoutuneita, koska perinteiset johtamistavat eivät toimi strategisessa kumppanuussuhteessa.

4 PUOLISTRUKTUROITU TEEMAHAASTATTELU

4.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Haastattelun tai kyselyn yksinkertainen idea on kysyä asiaa suoraan asianomaiselta, kun halutaan tietää jonkun tai joidenkin ajatuksia tai toiminnan tarkoituksia. Haastattelun tärkein tehtävä on kerätä niin paljon tietoa tutkittavasta asiasta, kuin on mahdollista. Kyselyyn verrattuna haastattelulla on omat etunsa. Haastattelu on joustava, jolloin haastattelija voi päättää missä järjestyksessä kysymykset kysytään sekä haastattelijalla on mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä. Haastateltavalta voidaan kysyä kysymys uudestaan tai kysymysten sanamuotoa voidaan täsmentää. Haastattelija voi toimia myös havainnoitsijana, kuinka mielekkäästi haastateltava vastaa kysymyksiin. Kun haastattelija on saanut sovittua luvan ja ajankohdan haastattelemisesta haastateltavan kanssa, vastaajat eivät yleensä kieltäydy haastattelusta tai haastattelun käyttämisestä tutkimuksessa. Haastateltaviksi voidaan valita henkilöiltä, joilla arvellaan olevan tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastatteluun voidaan valita henkilöitä, jotka ovat halukkaita vastaamaan, jolloin tietoa ei tarvitse kaivaa esiin. Jos haastateltavilla ei ole tietoa aiheesta, voi haastattelujen anti jäädä niukaksi, eikä siitä saada mitään liitettäväksi tutkimukseen. Kyselyyn verrattuna haastattelu on aikaa ja rahaa vievää työtä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–74.)

Erilaisilla haastatteluilla voidaan tutkia erilaisia asioita ja saamaan vastauksia erilaisiin askarruttaviin asioihin. Haastattelut voivat olla lomakehaastatteluita, teemahaastatteluita tai syvähaastatteluita. Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutetaan puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Teemahaastatteluun valitaan ennalta määritellyt teemat ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset, joiden mukaan haastattelussa edetään. Tavallisesti haastattelun teemat liittyvät tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi, 74–75.)

Haastattelijan täytyy perehtyä hyvin siihen aihepiiriin, josta haastattelututkimus tehdään. Haastattelijan tulisi omata hyviä kommunikointitaitoja. Avoin ja luonnollinen haastattelutilanne auttaa haastattelun tekemistä. Haastattelupaikalla

voi olla vaikutusta tuloksiin. Luonnollinen tila tai ennestään tuttu paikka on haastattelun tekemiselle hyvä lähtökohta. Tilan tulisi olla suojassa ulkopuolisilta häiriötekijöiltä. Paras päämäärä haastattelussa saavutetaan, kun sekä haastateltavat että haastattelijat ovat motivoituneita. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2014.)

Haastattelutilanteessa haastattelijan keskittymisellä on suuri merkitys. Vaikka haastattelu äänitettäisiin, niin haastattelijan on osattava kuunnella haastateltavaa, jotta hän osaa arvioida vastaajan sanallista ja sanatonta viestintää. Sanallinen ja sanaton viestintä kertovat monesti haastattelun luotettavuudesta ja laadusta. Osaava kuuntelija seuraa vastausten kerääntymistä ja tekee niistä yhteenvetoja. Haastattelija osaa jaotella asiat keskeisiin ja vähemmän tärkeisiin asioihin sekä osaa arvioida vastauksia ja tehdä niistä päätelmiä. Haastattelijan täytyy kyetä erottamaan tosiasiat ja haastateltavan omat ajatukset toisistaan ja antaa asiallista palautetta. Haastattelijan täytyy ymmärtää, että jokainen ihminen on erilainen, jolloin jokaista ihmistä on kuunneltava erilain. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2014.)

Jos aineisto on äänitetty, yksi aineiston ja tutkijan välinen lähentyminen on aineiston litterointi. Olennainen tutustuminen ääniaineistoon tapahtuu litteroinnin yhteydessä. Litteroinnissa haastattelu puretaan tekstiksi. Haastattelua suunniteltaessa on tärkeä ajatella litterointia, koska litteroinnin tarkkuus määräytyy kyseltävän ilmiön mukaan. Litteraatio on sitä tarkempi, mitä tarkemmin tutkimuksen rajaus on tehty. On tärkeää miettiä ennen litterointia, kannattaako koko haastattelua purkaa vai vain osa siitä. Mikäli aineisto on laaja ja siinä on tutkimusongelmaan liittymätöntä, siitä ei välttämättä kannata litteroida kaikkea vaan ainoastaan tutkimukseen liittyvä tärkeä tieto. On varsin yleistä litteroida haastattelu laadullisessa tutkimuksessa, koska suurempia kokonaisuuksia on helpompi hahmottaa kirjallisena aineistona kuin kuunneltavana aineistona. Kuunneltava aineisto voi olla jopa kokonaan mahdoton hahmottaa. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13–14, 426–427.)

4.2 Haastattelun toteutus

Tähän opinnäytetyöhön liittyvä tutkimusaineiston keräys on toteutettu kahden teemahaastattelun avulla. Ennen haastatteluja on valmistettu teemahaastattelurunko, johon on valittu neljä eri teemaa muutamien taustatietokysymysten lisäksi. Kaikki teemat tulevat esiin opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä. Nämä neljä valittua teemaa ovat: tuotteet, luottamus, motivaatio ja kommunikaatio. Sitoutumista ei ole otettu omaksi teemaksi, vaan vastauksia sitoutumiseen haetaan neljän valitun teeman kautta. Näiden teoreettisesta viitekehyksestä nousevien teemojen kautta toivotaan löytyvän tekijöitä, joiden avulla alue-edustajia voidaan sitouttaa tiiviimpään yhteistyöhön Oumannin kanssa.

Haastattelurunko koottiin neljästä eri teemasta, joiden pohjalta haastattelun kysymykset on koottu. Kysymykset annettiin kommentoitavaksi ja arvioitavaksi opinnäytetyökoordinaattorille sekä toimeksiantajalle. Heidän antamien kommenttien ja arviointien pohjalta haastattelukysymyksiä hieman paranneltiin ennen haastattelujen toteuttamista. Teemahaastatteluun valittiin kaksi harkinnanvaraisesti valittua henkilöä alue-edustajien joukosta. Henkilöt valittiin harkinnanvaraisesti, koska haluttiin vastaajiksi henkilöitä, joilta saadaan mahdollisimman paljon tietoa aiheesta, ja että he ovat halukkaita osallistumaan haastatteluun. Tällä haluttiin välttää se, että haastattelujen tekemisellä ei ole mitään haittavaikutuksia Oumannin ja alue-edustajien väliseen yhteistyöhön.

Haastattelujen ajankohdat valittiin haastateltaville sopiviksi ja haastattelupaikat valikoitiin heidän työpaikkojen lähelle, niin ettei haastattelulla olisi juurikaan ollut haittavaikutusta haastateltavien työpäivään. Haastattelut toteutettiin rauhallisissa tiloissa, jottei ulkopuolisilla häiriötekijöillä olisi ollut vaikutusta haastattelunkulkuun tai vastauksiin. Haastattelun kysymykset kysyttiin kummaltakin vastaajalta kutakuinkin samassa järjestyksessä. Haastateltaville annettiin aikaa miettiä kysymyksiä. Kysymyksissä yritettiin pysyä avoimuudessa, jotta haastateltavat pystyivät tuomaan omia mielipiteitään vapaasti esiin. Haastattelussa pyrittiin muutoinkin avoimeen otteeseen niin, ettei teemahaastattelurunko rajoittanut haastateltavien vastauksia. Toisessa haastattelussa poikettiin hieman kysymys-

järjestyksestä, koska haastateltava itse otti esiin eri teeman liittyvän kysymyksen vastatessaan toisen aiheen kysymykseen. Tällöin hänen annettiin vastata siihen ennen kuin palattiin takaisin haastattelurungon mukaiseen kysymysjärjestykseen. Haastattelut äänitettiin, jotta haastattelija pystyi seuraamaan aktiivisesti haastattelua ja osallistumaan tarvittaessa keskusteluun. Äänitetyt haastattelut litteroitiin ottamalla talteen opinnäytetyön tutkimuksen kannalta tärkeät asiat. Litterointi on toteutettu Excel-taulukossa, joten vastauksia voitiin heti verrata keskenään samaan kysymykseen annettuihin muihin vastauksiin. Haastattelut analysoidaan sanallisesti ja haastattelujen vastaukset käsitellään opinnäytetyössä anonyymisti. Alue-edustajien nimet eivät käy julki opinnäytetyöstä, vaan he esiintyvät opinnäytetyöraportissa nimillä alue-edustaja A ja B

Haastattelijalle jäi haastattelutilanteesta päällimmäiseksi tunne, että molemmat haastateltavat olivat mukana mielellään, ja että he vastasivat kysymyksiin hyvin avoimesti. Ilmapiiri haastatteluissa oli avoin, positiivinen ja motivoitunut.

5 OUMANNIN JA ALUE-EDUSTAJIEN VÄLINEN YHTEISTYÖ

5.1 Taustatiedot

Haastattelun kolme ensimmäistä kysymystä liittyivät taustatietoihin ja niissä kysyttiin alue-edustaja kokemusvuosia myyntityöstä ja alue-edustajuudesta sekä toimiiko alue-edustaja yksinyrittäjänä vai työllistääkö muita. Taustatiedoissa kysyttiin myös, kuinka montaa päämiestä alue-edustaja edustaa. Alue-edustaja A:lla myyntikokemusta löytyi viidentoista vuoden ajalta, joista viimeiset kymmenen vuotta hän on toiminut Oumannin alue-edustajana. Alue-edustaja B oli edustanut Oumannin itsenäisesti vuoden verran, mutta hän oli työskennellyt Oumannin tuotteiden parissa lähes vuosikymmenen toisen palkkalistoilla. Alue-edustaja A työllistää itsensä lisäksi muutamia muita henkilöitä, kun taas alue-edustaja B on yksinyrittäjä. Kumpikin alue-edustaja edustaa useamman kuin yhden päämiehen tuotteita.

5.2 Tuotteet

Tuotteita ei ole käsitelty teoriaosassa erikseen, vaan lähes jokaisesta teoriaosan aiheesta nousee esiin tuotteiden vaikutus sitoutumiseen, luottamukseen ja motivaatioon. Tuotteet valittiin teemaksi, koska alue-edustajat myyvät Oumannin tuotteita loppukäyttäjille. Alue-edustajilta kysyttiin: ovatko eri päämiehiä tuotteet päällekkäisiä eli tuotteita, jotka vastaavat toisiaan vai rinnakkaisia, tuotteita, jotka täydentävät toisiaan. Haastattelussa kysyttiin myös: onko mahdollista edustaa kumpaakin päämiestä yhtäaikaan ja auttaako rinnakkaiset tuotteet toistensa myyntiä. Tämä teema sisältää kysymyksiä myös Oumannin tuotteiden asemasta muiden valmistajien vastaaviin tuotteisiin nähden sisällössä, käytettävyydessä, laadussa, asiakastyytyvyydessä, luotettavuudessa, myytävyydessä ja kehitettävyydessä.

Kumpikin alue-edustaja edustaa sekä päällekkäisiä että rinnakkaisia tuotteita. Kummankin mielestä päällekkäiset tuotteet antavat asiakkaille vaihtoehtoja. Alue-edustaja A:n mielestä päällekkäisissä tuotteissa ei ole ristiriitaa, koska eri-

laisia tuotteita tulee ja menee ja usein tuotteiden innovaatiot ovat erilaisia, vaikka ne kävisivät samoihin ratkaisuihin. Eri päämiesten tuotteet ovat edustuksessa samalla tasolla ja ketään ei suosita. Alue-edustaja B:n mukaan kirjo eri päämiesten tuotevaihtoehdoissa edesauttaa myyntiä ja monen eri merkin edustaminen on kilpailuvaltti. Molemmat edustajat kertovat, että Oumannin tuotteet ovat hyviä, mutta joissain projekteissa toisen valmistajan tuotteet ovat sopivampia. Tuotteissa on erilaisia ominaisuuksia ja asennettavuustekijöitä, ja asiakkaila on erilaisia käyttäjäkokemuksia. Edustaja B kertoo, että hänellä ei ole kokemusta isoihin kiinteistöihin asennettavista tuotteista, mutta hänellä oli tuntuma, että Oumannin tuoteratkaisut eivät ole vielä niin hyviä isoihin projekteihin kuin muilla Oumannin kilpailijoilla. Edustaja A:n mukaan jokaisella asiakkailla on omat kokemukset, joihin on vastattava. Kumpikaan edustaja ei keksi nopeasti parannusehdotuksia nykyisiin tuotteisiin, koska tuotteissa ei ole juuri ollut mitään vikoja. B:n mielestä yksikkösäädinten graafisia käyttöliittymiä voisi tehdä vielä yksinkertaisemmiksi, jotta asiakkailla olisi entistä helpompaa käyttää tuotteita. Kumpikin edustaja pitää Oumannin tuotteita luotettavina. Alue-edustaja A kuitenkin muistuttaa, että tuotteita ja laitteita kehitettäessä sekä ennen niiden lanseerausta on tärkeää muistaa testata tuotteet ja laitteet tarpeeksi hyvin ja monipuolisesti, jottei Oumannin tuotteisiin liittyvä laadun leima ja hyvä maine kärsi. Mikäli myyntiin tulee keskeneräisiä tuotteita, niillä voi hyvin helposti romuttaa tuotteiden maineen ja laadun. Hyviä ja laadukkaita tuotteita, jotka sopivat mitä monimutkaisimpiin ratkaisuihin, on helppo edustaa ja myydä.

Alue-edustaja B:n mukaan, mikäli jossain kiinteistössä on valmiiksi asennettuna jotain tuotemerkkiä, niin yleensä aina samalla merkillä jatketaan myös eteenpäin, vaikka on mahdollista käyttää useampaa merkkiä yhtäaikaan. Alue-edustaja A on hieman eri mieltä ja hänen mukaan näinä päivinä ollaan menossa yhä enemmän siihen suuntaan, että urakointikohteissa käytetään kahta eri tuote- tai laitemerkkiä sekaisin. Asiakkaat ovat valmiita vaihtamaan jopa kokonaan valmistajamerkkiä, koska he ovat yhä avoimempia uusille ratkaisuille. Yleensä asiakkaan kanssa käydään läpi, mitä eroja on eri valmistajien tuotteiden ja laitteiden välillä. Alue-edustaja A jatkaa, että yleensä asiakas tietää valmiiksi, mitä haluaa. Ratkaisu, miten asiakas on päätenyt johonkin vaihtoehtoon, vaihtelee

paljon. Kumpikin alue-edustaja haluaa säilyttää Oumannin edustuksen. Alue-edustaja B:n mukaan on hankalaa saada hankittua uusia Oumannin tuotteita ostavia asiakkaita ja hän myös kokee päämiehen tuotteiden olevan kilpailijan tuotteita kalliimpia. Alue-edustaja A:n mukaan olisi valtava menetys, jos joutuisi luopumaan Oumannin edustuksesta, koska sen tuotteet ovat tunnettuja ja niillä on vahva laadun leima. A jatkaa, että Ouman on ollut hyvin nopea reagoimaan kysymyksiin ja koskaan ei ole ollut niin vähäpätöistä asiaa, ettei siihen olisi vastattu. Hyvin monilla ihmisillä on käytössä kodeissaan Oumannin tuotteita ja kodeissa koettu hyvä laatu halutaan saada käyttöön myös työpaikoille.

5.3 Luottamus

Luottamusta on käsitelty opinnäytetyön teoriaosassa, joten luontojaan se nousee yhdeksi osaksi teemahaastattelurunkoon. Luottamuksen käsittelyssä ei pureuduta aiheeseen niinkään tuotetasolla vaan enemmänkin siinä käsitellään Oumannin luotettavuutta yrityksenä ja yhteistyökumppanina. Tässä teemassa kysyttiin, kuinka luotettava Ouman on, mitkä seikat vaikuttavat päämiehen ja alue-edustajien väliseen luottamukseen, miten yhteistyö on sujunut ja mikä saa ylläpitämään päämiehen ja alue-edustajia välistä yhteistyötä.

Haastatellut alue-edustajat pitävät Ouman konsernia luotettavana niin yritystasolla kuin henkilö tasolla. Tarvittaessa on saanut neuvoja ja tukea ja sitä tulee myös saamaan. Alue-edustaja A on ollut tyytyväinen päämieheen ja hänen mukaan koskaan ei ole tarvinnut miettiä, onko joku Oumannin henkilö luottamuksen arvoinen. A on tehnyt yhteistyötä monien erien Oumannilla töissä olevien henkilöiden kanssa. Koskaan ei ole ilmentynyt mitään epämääräistä toimintaa. Tämän vuoksi hän pitää koko Oumannia luotettavana. B on ollut tyytyväinen, että laitteet ja tuotteet on toimitettu aina ajallaan ja hänen mukaan yksittäisillä ja vähäisillä tuotteiden toimitusten myöhästymisillä ei ole vaikutusta luottamukseen. Alue-edustaja A kertoo, kun on luottamusta, molemmat haluaa tehdä yhdessä töitä, molempia suositellaan muille mahdollisille asiakkaille ja ei käytetä ainoastaan olemassa olevaa tuotteistoa vaan yhdessä mietitään ja kehitetään myös tulevia asioita ja tuotteita. Alue-edustajat A ja B eivät ole kokeneet heidän

ja Oumannin välisessä yhteistyössä ongelmia. Tosin B sanoo, että hän on tehnyt yhteistyötä Oumannin kanssa vasta vähän aikaa.

5.4 Motivaatio

Motivaatio on toinen teema, joka on otettu suoraan mukaan haastattelurunkoon, koska se on yksi keskeisiä asioita opinnäytetyön teoriaosassa. Tässä teemassa keskitytään asioihin, mitkä motivoivat alue-edustajia ja mitä päämies voi tehdä edistääkseen alue-edustajien motivoitumista. Kysymyksiä ovat, että tykkääkö edustaja nykyisestä työstään ja miksi hän pitää tai miksi ei pidä Oumannin edustamisesta. Haastattelussa kysytään myös, mikä motivoi alue-edustajia tai mistä alue-edustajat motivoituvat Ouman yhteistyössä. Alue-edustajien mielipiteitä kysytään myös päämiehen suhteen. Mitä päämies tekee motivoidakseen alue-edustajia ja kehittääkseen yhteistyötä. Järjestääkö päämies koulutusta tuotteiden osalta ja onko se tarpeellista, sekä asettaako päämies tai pitäisikö päämiehen asettaa tavoitteita ja palkitaanko tavoitteiden saavuttamisesta.

Kumpikin alue-edustaja pitää nykyisestä työstään. Henkilön A:n into myyntityöhön paistoi hänen olemuksestaan haastattelussakin. B:kin kehui nykyistä työstään, koska saa työskennellä itselleen itsenäisenä yrittäjänä. Tiedustellessani B:n mielekkyyttä edustaa Oumannia, sain vastaukseksi, että hän tykkää edustaa sitä muutoin, mutta kyseisen päämiehen tuotteiden hinnat ovat kalliimpia kuin muilla valmistajilla, ja hinnat sanelevat pitkälle asiakkaiden ostopäätökset. Alue-edustaja A kertoi motivoituvansa yhteistyössä siitä, että tuotteet kehittyvät kokoajan ja ne korostavat erilaisia asioita. Kun tuotekehitys yhdistetään asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, syntyy uusia mahdollisuuksia tehdä kauppaa. Motivaatiota lisää myös kokoajan saatavilla oleva tuki Oumannin puolelta. Kun työssä on kohdattu uusia haasteita, vaikka tuotteita asentaessa, Oumannin tuki ja neuvonta on ollut aina saatavilla. Alue-edustaja A:ta motivoi eteenpäin myös Oumannin alue-edustajavetoinen myyntityö. A:n mukaan osalla valmistajilla on omia myyntimiehiä, joiden kanssa alue-edustajilla täytyy kilpailla samoista töistä. Koska alue-edustajien markkinointiresurssit ovat hyvin rajalliset ja uusien asiakkaiden etsintään menee paljon aikaa, A ja B toivoivat jonkinlaista markki-

nointiapua tai mahdollisuutta tehdä yhteismarkkinointia. Alue-edustajat toivoivat Oumannin ohjaavan asiakkaita heidän suuntaan, jos se tietää alue-edustajien edustamilta alueilta potentiaalisia asiakkaita tai jos asiakkaat tiedustelevat siltä tuotteita ja niiden asennuksia. Alue-edustaja B:n ja Oumannin välillä on ollut puhetta vastaavasta toiminnasta, mutta käytännössä sitä ei ole tapahtunut lainkaan. B kertoi myös, että hänellä ei intoa tehdä tarjouksia suurista urakoista, koska hän on vasta aloittanut yritystoiminnan ja isoissa urakoissa pienyrittäjällä on suuret rahat kiinni. B olisi valmis olemaan mukana suuremmissa urakoissa aliurakoitsijana. Lopuksi B vastasi, että päämies ei ole ollut juurikaan yhteydessä häneen, vain kaksi kertaa vuoden sisällä. B lisää, koska uusista tuotteista ei saa tietoa, tämän hetkinen yhteistyö Oumannin kanssa ei juuri motivoi tekemään töitä.

Alue-edustajat vastasivat eriävästi, kun kysyttiin päämiehen osallistumista heidän motivointiin. B kokee, että päämies ei ole yrittänyt motivoida, vaikka Oumannusti B:tä jälleenmyyntisopimukseen. Alue-edustaja B:n mielestä ehdot jälleenmyyntisopimuksessa olivat aivan liian tiukat ja tavoitteet epärealistiset hänen liikevaihtoon nähden. Alue-edustaja A taas kokee, että hän on aina saanut tukea ja neuvoja työhönsä Oumannilta ja ne edesauttavat motivoitumaan.

Päämies on tarjonnut kummallekin alue-edustajalle koulutusta. B:llä ei ole ollut vielä aikaa koulutukselle, eikä hän nähnyt koulutusta vielä tarpeellisena, mutta aikoi siitä huolimatta osallistua koulutukseen piakkoin, kun alkuvuodesta on hiljaisempaa työn saralla. B katsoo, että koulutusta voisi järjestää ainakin tuotteiden ohjelmoinnin osalta. A oli osallistunut johonkin Oumannin tilaisuuteen, missä oli tutustuttu tuotteisiin. A kokee, että koulutus on tarpeellista, koska erilaisia tuotteita on paljon. Alue-edustajien täytyisi tietää tuotteiden käyttömahdollisuuksista, mihin mikäkin tuote sopii, sekä tietoa tuotteiden asennuksista ja ohjelmoinneista. Koulutukseen täytyisi saada myös alue-edustajan työllistämät henkilöt. A:n mukaan koulutus on tärkeää.

B kokee, että päämies on asettanut tavoitteita, kun taas A kokee, ettei tavoitteita ole asetettu ollenkaan. B:n mukaan Oumannin ehdottaman myyntisopimuk-

sen tavoitteet olivat hänen saavuttamattomissa, jonka takia hän ei allekirjoittanut sopimusta. Alue-edustaja A:n mielestä realistisesti asetetut tavoitteet voisivat motivoida häntä myymään Oumannin tuotteita vielä enemmän, mutta pohti perään, miten saavutetuista tavoitteista voisi palkita. A:n mukaan palkitseminen tapahtuu ostohintojen alennuksilla, kun tietty ostoraja tulee täyteen.

5.5 Kommunikaatio

Kommunikaatiota ja vuorovaikutusta käsitellään jokaisessa tämän opinnäytetyön teoreettisenviitekehityksen aiheessa. Kommunikaatiota ja vuorovaikutusta käsitellään niin sitoutumisen, luottamuksen, motivaation kuin verkostoyhteistyön yhteydessä. Kommunikaatiota ja vuorovaikutusta ei ole erikseen nostettu omaksi osa-alueeksi työn teoriaosassa, koska mielestäni asia olisi tullut esiin liian moneen kertaan. Tämä teema keskittyy alue-edustajan ja päämiehen väliseen yhteydenpitoon, millaista kommunikaatio ja vuorovaikutus on, kuinka usein yhteyttä pidetään toisiin, miten ja millaista palautetta annetaan puolin ja toisin sekä mitä halutaan vuorovaikutukselta ja miten sitä voidaan kehittää.

Haastatteluun vastanneista alue-edustajista kumpikin toivoi, että päämies voisi ottaa heihin yhteyttä useamminkin joko antamalla palautetta vaikka heidän ostosta tai kyselemällä kuulumisia. A on yhteydessä Oumanniin lähes päivittäin, mutta ei koe sieltä annettavan tarpeeksi palautetta. A lisäsi samaan toviin, että voi olla myös niin, että hän ei huomaa palautetta, koska on niin useasti yhteydessä päämieheen ja tapaa Oumannin henkilöstöä. B oli tavannut Oumannin yhteyshenkilöä vain kerran ja muutoin ollut yhteydessä vain yhden puhelun verran. Muutoin kanssakäyminen tapahtuu, kun B tilaa tuotteita päämieheltä. B on antanut itse palautetta Oumannille molemmilla kerroilla, kun on ollut yhteydessä kontaktihenkilöön. A kertoo antavansa palautetta useasti päämiehelleen. Tuotteissa ei ole juurikaan ollut virheitä, joten niistä ei ole tarvinnut antaa palautetta. Alue-edustaja A on antanut palautetta asiakkaiden toiveista ja tuotteiden kehitysehdotuksista. A kokee, että hänen ja Oumannin välinen vuorovaikutus on hyvin avointa ja kokeekin yhteistyön verkostoyhteistyönä, jossa ei ole selkeästi myyjää ja ostajaa. Alue-edustaja A mieltää yhteistyön melkein kuin Ouman ja

hänen yrityksensä olisivat samaa yritystä. Alue-edustaja A haluaa nähdä yhteistyön tulevaisuudessakin tiiviinä verkostoyhteistyönä. Kummallakin on oma tehtävänsä, mutta kumpikin hyötyy toisistaan. Kummatkin ovat tehneet kaikkensa, että asiat ratkeaisivat. Alue-edustaja B on ollut itsenäisenä yrittäjänä mukana Ouman yhteistyössä vain niin vähän aikaa, että syvempää yhteistyötä ei ole vielä syntynyt. B kuitenkin toivoisi, että Oumannin suunnalta oltaisiin aktiivisemmin yhteydessä häneen. B toivoi saavansa tietoa uusista tuotteista muutoinkin kuin vain Internet-sivujen kautta. Henkilökohtaiset sähköpostit tai puhelut olisivat hyviä vaihtoehtoja, mutta sekään ei haittaisi, jos joskus voisi tavata kasvokkain Oumannin yhteyshenkilön kanssa.

Haastattelun lopuksi kysyin alue-edustajilta yleisesti mieleen tulevia ajatuksia ja kehitysideoita heidän ja Oumannin välisessä yhteistyössä.

Alue-edustaja A pohti, kuinka yhteistyötä voisi tehdä vielä paremmin. Vasta tapahtunut kolmen yrityksen sulautuminen Ouman konserniksi mietityttää edustajaa. Hän ei koe tilannetta uhkaavaksi, mutta pohtii millaiseksi yhteistyö muotoutuu ja miten he voivat täydentää toisiaan, sillä Oumanniin liittyneellä Ekonor Oy:llä on samankaltaisia osaajia ja samanlaista osaamista kuin hänen yrityksessään. Alue-edustaja A on kuitenkin hyvin luottavainen. Lopuksi A mietti olevan hyvin mahdollista, että joillakin alue-edustajilla Oumannin tuotteet voivat olla vasta toisella tai kolmannella sijalla edustuksessaan. A jättää kuitenkin vastamatta kysymykseen: miksi joillain alue-edustajilla Oumannin tuotteet eivät ole etusijalla.

Haastattelun lopuksi alue-edustaja B kertoi, mikäli Ouman haluaa nostaa alue-edustajien myyntimääriä, konsernilla itsellä täytyy olla hyvin aktiivinen markkinoimaan tuotteitaan niin kuluttajille kuin alue-edustajillekin. Myös syvemmän yhteistyön luomista varten edustaja B toivoo päämiehen omaa aktiivisuutta. Alue-edustaja B ehdottaa, että Ouman voisi itse kilpailuttaa urakoita ja sitten hankkia urakoilleen aliurakoitsijoita alue-edustajien joukosta. B toistaa, ettei hän ole kovin innokas tekemään tarjouksia isoista urakoista suoraan, koska isoissa urakoissa on kiinni paljon rahaa ja hän on kuitenkin melko uusi yrittäjä alalla.

Alue edustaja B kertoo toistamiseen, että toivoo saavansa enemmän informaatioita tuotteista ja innovaatioista. Informaation pitäisi olla henkilökohtaisempaa, ei vain Internet-sivuilta löytyvää.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Useampien valmistajien tuotevaihtoehtoja kaivataan kilpailun parantamiseksi, eikä useamman päämiehen edustamista pidetä ristiriitaisena. Rinnakkaiset tuotteet voivat auttaa toistensa myyntiä, kuten myös teoriassa todettiin. Oumannin tuotteissa ei ole ilmentynyt juurikaan vikoja ja niitä pidetään laadukkaina ja luotettavina. Laadukkaita ja luotettavia tuotteita on helppo edustaa. Laadun leima ja maine täytyy säilyttää, eikä tuotteita saa pilata liian nopean aikataulun lanseerauksilla, jolloin tuotteita ei ole hyvin ja monipuolisesti testattu. Oumannin tuotteet kantavat laadukasta leimaa, mikä edesauttaa myyntiä ja sitouttaa alue-edustajia tuotteiden myyntiin.

Oumannia pidetään luotettavana niin yritys-, henkilö-, kuin tuotetasolla. Mitään epämääräistä toimintaa ei ole ilmentynyt, mikä voisi vaarantaa alue-edustajien ja Oumannin välillä käytävää yhteistyötä. Luottamusta voidaan pitää yllä vilpittömyydellä, toisten huomioon ottamisella ja avoimella vuorovaikutuksella.

Kun Ouman haluaa saada alue-edustajiansa sitoutumaan tiiviimmin yhteistyöhön, sillä täytyy motivoida edustajia enemmän. Alue-edustajat kokivat koulutuksen tärkeäksi ja sitä täytyisi järjestää enemmän. Tuotteiden ja laitteiden käytöstä, asennuksista, ohjelmoinneista ja käyttömahdollisuuksista tulee antaa koulutusta. Uusista tuotteista täytyy myös informoida alue-edustajia. Koulutusten täytyisi koskea myös alue-edustajien palkkaamia työntekijöitä, henkilöitä, jotka käsittelevät työssään Oumannin tuotteita. Mahdollisuus olla mukana tuotekehityksessä lisää motivaatiota. Tavoitteiden asettamisessa alue-edustajille täytyy huomioida edustajien yritysten koot, edustajan yrittäjyyden pituus, onko edustaja aloitteleva yrittäjä vai onko hän ollut jo pitkään mukana yritystoiminnassa. Tavoitteiden täytyy olla realistisia ja saavutettavissa olevia. Oumannilla täytyy miettiä, onko sillä mahdollisuus antaa edustajille markkinointiapua tai olisiko mahdollista tehdä yhteismarkkinointia. Avoimuus ja useammat yhteydenotot Oumannin suunnalta motivoivat alue-edustajia.

Alue-edustajien mielestä Oumannin täytyy olla yhteydessä heihin aktiivisemmin ja useammin. Palautetta toivotaan saavan muun muassa alue-edustajien ostomääristä ja mahdollisista alennusrajoista, ei niin, että alue-edustaja tulee tiedustella niitä. Oumannin kontaktihenkilöiden toivottiin informoivan uusista tuotteista ja markkinoivan tuotteitaan myös alue-edustajille. Myös uusista käyttömahdollisuuksista ja ratkaisuista täytyy jakaa tietoa. Alue-edustajien ja Oumannin kontaktihenkilöiden tulisi myös tavata toisiaan kasvokkain. Avoimuutta ja vuorovaikutusta täytyy lisätä, koska niillä on vaikutusta monien asioiden syntyyn ja ylläpitoon. Avoimuus ja vuorovaikutus vaikuttavat sitoutumiseen, luottamukseen, motivaatioon sekä verkostoyhteistyöhön.

Alue-edustajia voidaan mielestäni sitouttaa tiiviimpään yhteistyöhön vaikuttamalla muutamiin asioihin, jotka nousevat esiin sekä teoreettisesta viitekehyksestä että empiriasta. Opinnäytetyön teoriaosassa esitettyjä teoreettisia sitouttamisen keinoja voidaan hyvin tuoda käytäntöön. Teorian mukaan kommunikation, vuorovaikutuksen ja keskustelujen avoimuudella on vaikutusta niin sitoutumiseen, luottamukseen, motivaatioon ja yhteistyöhön. Avoimuus lähtee aina ihmisistä itsestään, joten on ensiarvoisen tärkeää olla yhteydessä henkilöihin, joiden kanssa tehdään yhteistyötä. Myös opinnäytetyön empiria tuo esiin monen otteeseen avoimuuden tärkeyden. On siis tärkeää tavata tai olla yhteydessä yhteistyössä toimivien henkilöiden kanssa säännöllisesti.

Tiedon vaihdolla, niin palautteenannolla kuin asioiden informoimisella on vaikutusta yhteistyön tekemiseen. Opinnäytetyön teoriaosan mukaan, positiivisella tai jopa kriittisellä palautteenannolla on parempaa vaikutusta sitoutumiseen, kuin että palautetta ei anneta ollenkaan. Jotta työntekijät voivat tehdä työnsä menestyksekkäästi, heidän täytyy saada tarvittava tieto ja koulutus. Myös haastattelututkimuksesta käy ilmi, että palautetta kaivataan ja työssä tarvittava tieto tulee jakaa, jotta työntekijät voivat tehdä työnsä ammattimaisesti.

Kolmas empiriasta selvästi esiin noussut asia, jonka voi yhdistää teoriaan, on koulutus. Koulutus on teorian mukaan hyvä motivointikeino. Koulutuksella lisätään ammattitaitoa ja ammattitaito koetaan monesti sisäiseksi motivaatiotekijäk-

si. Sisäiset motivaatiotekijät ovat parempia kuin ulkoiset motivaatiotekijät, sillä sisäisellä motivaatiolla on pitempiaikaisia positiivisia vaikutuksia ihmiseen. Ulkoisella motivaatiotekijällä, siis koulutuksella, voidaan nostaa sisäistä motivaatiota, kun koulutuksen tuoma oppi sisäistetään ja oppi muuttuu ammattitaidoksi.

7 POHDINTA

Mielestäni opinnäytetyn aihe on mielenkiintoinen ja tähän päivään liittyvä. Vaikka kuulemme päivittäin irtisanomisista, aina löytyy yrittäjiä, jotka haluavat sitouttaa työntekijöitään tai sidosryhmiään. Työnantajan laittama raha sitouttamiseen voi tulla hyvin nopeasti takaisin, sillä sitoutunut ja motivoitunut työntekijä tekee työnsä ahkerasti ja tehokkaasti. Lopputulos sitoutuneen ja motivoituneen työntekijän työssä on laadukkaampaa kuin työhön sitoutumattoman työntekijän. Sitoutuneiden työntekijöiden vaihtuvuus on pienempi, joten työnantajan ei tarvitse niin useasti kouluttaa uusia työntekijöitä, joten rahaa säästyy.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut opettavainen prosessi, jossa olen oppinut varautumaan yllättäviin aiheen sisältömuutoksiin ja työn tekemiseen liittyviin aikataulumuutoksiin. Aiheeseen tutustumiseen varattiin paljon aikaa, joten mielestäni olennaisimmat teoreettiset asiat ovat mukana, mitä tässä työssä tarvitaan. Aihetta olisi voinut laajentaakin, mutta aika ja resurssit eivät sallineet sitä. Haastattelukysymykset on valmistettu täysin teoreettisen viitekehyksen pohjalta, ja haastattelujen vastauksista löytyy paljon samankaltaisia asioita kuin teoriasta. Opinnäytetyön tekemisen aikana olen oppinut hahmottamaan isomman projektin vaiheet kokonaisuutena. Opinnäytetyön tekijän yllätti opinnäytetyön laajuus, kun otetaan huomioon kaikki siihen liittyvät monet asiat, kuten ohjaukset, opponoinnit, seminaarien kuuntelemiset ja niin edelleen.

Haastatteluiden vastauksista kävi paljon ilmi teoriassa esiintyviä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, joten mielestäni haastattelut vahvistavat, että teoriassa olevia sitouttamisen keinoja voidaan tuoda käytäntöön. Mielestäni opinnäytetyöstäni saa keskeistä teoreettista tietoa sitoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyöstä saa tietoa, kuinka työhön tai yhteistyöhön voi sitouttaa yrityksen työntekijöitä tai sen ulkopuolisia edustuskumppaneita. Vaikka haastatteluissa käytettiin haastattelurunkoa, jossa oli tietyt teemat, kysymykset pyrittiin jättämään mahdollisimman avoimiksi, jotta vastaajilta olisi saatu mahdollisimman paljon tutkimuksessa tarvittavaa hyödyllistä tietoa, myös uutta tietoa. Mielestäni tutkimuksen validiutta nostaa se, että haastattelukysymyksiä pystyttiin

tarvittaessa tarkentamaan haastateltaville haastattelutilanteissa. Vaikka mielestäni haastattelututkimuksen tulokset antavat luotettavaa ja suuntaa-antavaa tietoa sitoutumisesta, en lähtisi sitä kovinkaan laajasti yleistämään, koska tutkimuksessa on haastateltu vain kahta Oumannin alue-edustajaa. Nämä kaksi alue-edustajaa vastaavat vain noin kahta prosenttia kaikista Oumannin alue-edustajista. Mikäli aikaa ja resursseja olisi ollut, mielestäni haastatteluja olisi täytynyt tehdä ainakin kolme lisää. Tällöin haastattelututkimuksen tulosta olisi voinut paremmin yleistää koskemaan suurintaosaa edustajajoukkoa.

Henkilökohtaisilla asioilla kuten iällä, elämäntilanteella, asuinpaikkakunnalla, edustusalueella ja pohjakoulutuksella voi olla suuria vaikutuksia yritys yhteistyöhön sitoutumiseen, joten tulevaisuudessa tutkimuksissa aiheutta voisi laajentaa myös siihen suuntaa. Voidaan tutkia, miten paljon henkilökohtaisilla asioilla ja elämäntilanteilla on vaikutusta sitoutumiseen.

Tutkimushaastatteluihin vastanneet alue-edustajat on esitetty tässä työssä alue-edustaja A:na ja B:nä. Vaikka työssä ei käsitelty mitään arkoja tai salaisia asioita, silti haluttiin esittää haastateltavien vastaukset anonymisti. Ulkopuoliset lukijat eivät voi tunnistaa alue-edustajia, koska työssä ei ole esitetty mitään henkilökohtaisia tunnisteita tai maantieteellisiä asioita. Tämän opinnäytetyön haastatteluihin vastanneiden henkilöiden henkilöllisyyden voivat tunnistaa vain opinnäytetyöntekijä, toimeksiantaja sekä haastatteluun vastanneet henkilöt. Haastatteluun vastanneet henkilöt voivat tunnistaa vain itsensä. Ouman konsernin henkilöstöstäkin vain yksi henkilö, toimeksiantaja, voi tunnistaa haastateltujen henkilöllisyyden.

Oletukseni on, että ilman tätä opinnäytetyötäkin Oumannin johto tuntee hyvin keinoja, joilla se voisi sitouttaa alue-edustajiaan tiiviimpään yhteistyöhön. Arvelen kuitenkin, että tämä opinnäytetyö antaa heille vahvistusta ja pontta alkaa toimia Oumannin ja alue-edustajien välisen yhteistyön syventämiseksi.

LÄHTEET

- Aalto, R. 2013. Terveysten hinta. Viitattu 5.11.2014 http://www.liikuttavia-ajatuksia.fi/2013_06_01_archive.html
- Bibb, S. & Kourdi, J. 2004. Trust matters. For organisational and personal success. Iso-Britannia: Creative print & Design Ebbw Vale
- Blomqvist, K. 2003. Luottamus kilpailuetuna verkostotaloudessa. Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY Ry. Viitattu 27.10.2014 <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/uu/UU03Blomqvist.pdf>
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Eloholma, P. 2013. Työhön sitoutuminen muuttumassa. Kauppalehti 12.11.2013, 16.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy
- Hypänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy
- Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Viitattu 21.10.2014 <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2010/12/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja
- Kajaanin ammattikorkeakoulu 2014. Haastattelu. viitattu 11.11.2014 <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro
- Leppänen, S. 2013. Sitouttaminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Front Kilta Viitattu 20.10.2014 <http://kilta.sovelto.fi/front/yleinen/sitoutuminen-tyohon-ja-miten-tyonantaja-voi-vaikuttaa-henkiloston-sitoutumiseen/>
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy

- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.-3. muuttumaton painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 5. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Myyntin ja markkinoinnin yrittäjät 2014. Edustussalkku. Viitattu 20.10.2014
<http://www.mmy.fi/oma-yritys/salkku>
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. johtaminen ja arvonluonti. 3.painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova
- Nederström, M. 2011. Talent management ja motivaatio. Psycon Views. Viitattu 28.10.2014 <http://www.psycon.fi/fi/views/asiantuntija/talent-management-ja-motivaatio>
- Nuortio, J. 2014. Luukutus ulos – kumppanuus sisään. Ekonomi. Viitattu 11.11.2014 <http://www.ekonomilehti.fi/luukutus-ulos-kumppanuus-sisaan/>
- Ojanen, J. 2013. Mikä muusikkiopiston soiton- ja laulunopettajien työssä motivoi. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö
- Ouman 2014. Parempaa viihtyvyyttä ja kiinteistön käyttöä - energiaa säästään. Ouman. Viitattu 18.11.2014 <http://ouman.fi/>
- Pellinen, E. 2014. Myyntin ammattilaiset A-Ö. Helsinki: Myyntin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ.
- Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa: WSOY
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Prima Oy
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino
- Sankelo, M. 2013. Luottamus on työelämän perusarvo. Sanomalehti Ilkka 8.11.2013. Viitattu 26.11.2014
<http://www.ilkka.fi/mielipide/yleis%C3%B6lt%C3%A4/luottamus-on-tyoelaman-perusarvo-1.1496774>
- Sipilä, P. & Töyrylä, P. 2001. Partner laatuverkosto. Luottamus ja sitoutuminen verkostojohdamisen haasteina. Verkostokonsultit. Viitattu 20.10.2014

http://verkostokonsultit.fi/data/documents/Luottamus_ja_sitoutuminen_verkostojohdamisen_haasteina.pdf

Sipilä, P. 2001. Partner laatuverkosto - työkirja verkostoitumiseen. Verkostokonsultit. Viitattu 20.10.2014
http://verkostokonsultit.fi/data/documents/Partner_LAATUVERKOSTO_tyokirja_verkostoitumiseen.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi

Työturvallisuuskeskus TTK 2014. Alaistaitojen perusta - luottamus, sitoutuminen ja motivaatio. Viitattu 16.10.2014
http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_perusta

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2008. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Liite 1 1(2)

Tämä haastattelu tehdään osana Lapin ammattikorkeakoulun liiketaloudenkoulutusohjelman opinnäytetyötä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten Ouman voisi tukea paremmin alue-edustajien kanssa käytävää yhteistyötä. Tarkoituksena on etsiä asioita ja keinoja, miten alue-edustajia voisi motivoida yhteistyöhön ja kuinka yhteistyötä voitaisiin kehittää. Tämän haastattelun vastaukset käsitellään opinnäytetyössä nimettömästi ja luottamuksellisesti.

TAUSTATIEDOT

1. Kokemusvuodet myyntityöstä ja alue-edustajuudesta
2. Toimitko yksinyrittäjänä vai työllistätkö muita?
3. Kuinka monen eri päämiehen tuotteita tai laitteita edustat nyt?

TUOTTEET

4. Miten eri päämiesten tuotteet ja laitteet sijoittuvat Oumannin tuotteisiin nähden? Ovatko tuotteet päällekkäisiä vai rinnakkaisia?
5. Auttavatko rinnakkaiset tuotteet toistensa myyntiä?
6. Miten Oumannin tuotteet sijoittuvat muiden päämiesten tuotteiden kanssa?
(laadussa, sisällössä, käytettävyydessä, asiakastyytyvyydessä)
7. Pidätkö Oumannin tuotteita luotettavina?
8. Mitkä asiat johtavat Oumannin tuotteen myyntiin?
9. Mikä johtavat kilpailijan tuotteen myyntiin?
10. Koetko tarvetta säilyttää Oumannin tuotteet valikoimassa? Miksi? Miksi ei?
11. Mitä mielestäsi täytyisi parantaa tuotteiden osalta?
(Reklamaatio, tuotteen käsiteltävyys tai käytettävyys)

LUOTTAMUS

12. Onko Ouman luotettava yhteistyö kumppani? Mistä luottamus syntyy teidän välisessä yhteistyössä?
(Imago, historia, yrityskoko, yrityksen prosessit ja rutiinit, jne.)
13. Miten luottamus vaikuttaa yhteistyöhön?

14. Miten yhteistyö on sujunut Oumannin kanssa?
(Ongelmat, ristiriidat, joustot, ratkaisutapa)
15. Mikä saa ylläpitämään yhteistyötä Oumannin kanssa?

MOTIVAATIO

16. Tykkäätkö nykyisestä työstäsi?
17. Tykkäätkö edustaa Oumannia työstäsi? Miksi? Miksi et?
18. Mikä motivoi ja mistä motivoit yhteistyössä Oumannin kanssa?
(Talous, arvopohja, lisäarvo, työtä riittää, jne.)
19. Miten kehittäisit yhteistyötä Oumannin laitteiden myynnissä?
20. Mitä päämies tekee motivoidakseen sinua tai kehittääkseen yhteistyötä?
Mitä pitäisi tehdä?
21. Onko päämiehen puolelta koulutusta, millaista se oli, mitä toivot?
22. Asettaako päämiehesi tavoitteita?
Jos asettaa, palkitseeko päämiehesi tavoitteiden saavuttamisesta? Miten?
Jos ei, motivoisivatko realistiset tavoitteet?

KOMMUNIKAATIO

23. Saatko palautetta päämieheltä? Miten saat palautetta ja minkälaista?
24. Toivotko saavasi palautetta, minkälaista?
25. Raportoitko itse Oumannille asiakkaista, asiakkaiden toiveista, tuotteiden virheistä tai kehittämistarpeista jne.
26. Kuinka usein olet yhteydessä päämieheesi?
(päivittäin, viikoittain, kuukausittain, jne.)
27. Onko vuorovaikutus Oumannin kanssa avointa?
28. Lopuksi: ajatuksia, kehitysideoita?