



**TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU**

LIIKETALOUS

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

**ASIAKKUUSPÄÄLLIKÖN HILJAINEN TIETO ATK-ALAN
PALVELUYRITYKSESSÄ**

Tuija Mäkinen

Liiketalouden koulutusohjelma
kesäkuu 2007
Työn ohjaaja: Pirkko Jaatinen

TAMPERE 2007



**TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS**

Tekijä(t):	Tuija Mäkinen	
Koulutusohjelma(t):	Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi:	Asiakkuuspäällikön hiljainen tieto atk-alan palveluyrityksessä	
Title in English:	The CRM manager's tacit knowledge in a company providing IT services	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	kesäkuu 2007	
Työn ohjaaja:	Pirkko Jaatinen	Sivumäärä: 39

TIIVISTELMÄ

Yritysten elinehto ovat asiakkaat ja siten kehittyvän yrityksen ainoa kestävä tavoite on huolehtia olemassa olevista asiakassuhteistaan eli asiakkuuksistaan. Parhaiten asiakkuuksista huolehditaan nimeämällä asiakkuuspäälliköitä, joiden ensisijainen tehtävä on asiakkuuksien kehittäminen. Asiakkuuspäällikön käytännön työ on pääasiassa asiakaspalvelua, joten kokemuksen myötä hänelle kertyy paljon asiakkaisiin ja asiakaspalveluun liittyvää tietoa ja osaamista. Suurinta osaa tästä kertyvästä tiedosta ja osaamisesta ei dokumentoida mitenkään, vaan se jää asiakkuuspäällikön hiljaiseksi tiedoksi.

Tämän työn tarkoituksen oli selvittää, mitä hiljainen tieto on ja mikä on hiljaisen tiedon merkitys ja osuus atk-alan palveluyrityksen asiakkuuksien johtamisessa eli siinä työssä, jota asiakkuuspäällikkö tekee. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, onko olemassa oleva hiljainen tieto kriittistä yrityksen tai asiakkaiden kannalta ja miten mahdollinen kriittinen tieto saataisiin säilymään yrityksessä ja siten pysymään myös asiakkaiden käytettävissä.

Työn teoreettinen viitekehys perustuu hiljaisen tiedon teoriaan, sekä sen syntymisestä ja siirtämisestä aiemmin luotuihin teoreettisiin malleihin. Hiljainen tieto yhdistettynä asiakkuuksien kehittämiseen ja työn kirjoittajan omaan kokemukseen ja havainnoiteihin asiakaspalvelusta ja omasta oppimisesta muodostaa kokonaisuuden atk-alan asiakkuuspäällikön hiljaisesta tiedosta ja tämän hiljaisen tiedon kriittisyydestä ja siirtämisestä.

Työssä tullaan lopulta siihen päätelmään, että osa asiakkuuspäällikön hiljaisesta tiedosta on sekä yrityksen että asiakkaiden kannalta kriittistä ja sen pysyminen yrityksessä pitää pystyä turvaamaan. Käytännössä kaikkea asiakkuuspäällikön hiljaista tietoa ei kuitenkaan ole mahdollista siirtää, mutta osittain tietoa voidaan turvata tarkan dokumentoinnin lisäksi ottamalla organisatiossa käyttöön työparit. Työpareina asiakkuuspäälliköt tekevät yhteistyötä ja toimivat toistensa sijaisina, mutta vastaavat kumpikin omista asiakkuuksistaan. Näin osa asiakkuuspäälliköiden kriittisistä tiedoista ja osaamisesta saadaan varmennettua siirtämällä sitä yrityksessä toiselle henkilölle.

Avainsanat:	hiljainen tieto	asiakkuus	asiakkuuspäällikkö	osaaminen
--------------------	-----------------	-----------	--------------------	-----------

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	4
1.1 Taustaa.....	4
1.2 Opinnäytetyön tarkoitus, rajaus ja rakenne.....	4
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	5
2 HILJAINEN TIETO	7
2.1 Mitä hiljainen tieto on?	7
2.2 Hiljaisen tiedon syntyminen	8
2.3 Uutta tietoa hiljaisen tiedon avulla.....	9
3 ASIAKKUUDEN ARVO JA JOHTAMINEN	12
3.1 Asiakkuuden arvo atk-alan palveluyritykselle	12
3.1.1 Asiakkaan kannattavuus.....	13
3.1.2 Asiakkaan osaamisarvo.....	13
3.1.3 Asiakkaan referenssiarvo	14
3.2 Asiakkuuksien johtaminen atk-alan palveluyrityksessä.....	14
3.3 Asiakkuuspäällikön tehtävät atk-alan palveluyrityksessä	15
4 ASIAKKUUSPÄÄLLIKÖN HILJAINEN TIETO.....	17
4.1 Hiljainen tieto – asiantuntijuuden edellytys.....	17
4.1.1 Vasta-alkaja.....	18
4.1.2 Edistynyt vasta-alkaja	18
4.1.3 Osaaja.....	19
4.1.4 Taitaja	19
4.1.5 Ekspertti	19
4.2 Asiakkuuspäällikön osaamisen kehittyminen	20
4.2.1 Asiakaspalveluosaamisen kehittyminen.....	21
4.2.2 Toimialaosaamisen kehittyminen.....	23
4.3 Atk-alan asiakkuuspäälliköllä oleva hiljainen tieto	24
4.3.1 Asiakkaisiin liittyvä tieto	24
4.3.2 Yrityksen tuotteisiin ja palveluihin liittyvä tieto	26
5 HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN.....	28
5.1 Hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollisuudet	28
5.1.1 Hiljaisen tiedon siirtäminen sosiaalistamalla	30
5.1.2 Hiljaisen tiedon siirtäminen ulkoistamalla	30
5.2 Atk-alan asiakkuuspäällikön hiljaisen tiedon siirtäminen.....	31
5.2.1 Asiakaspalveluosaamisen siirtäminen.....	32
5.2.2 Toimialaosaamisen siirtäminen.....	32
5.2.3 Dokumentoimattomien tietojen siirtäminen.....	33
5.2.4 Hiljaisen tiedon siirtäminen työparille - ratkaisumalli	34
6 YHTEENVETO	36
LÄHTEET	38

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Olen työskennellyt atk-alalla ohjelmistokouluttajana ja asiakasvastuuhenkilönä yli kymmenen vuotta. Missään vaiheessa aikaisemmin en ole opiskellut mitään asiakaspalveluun ja asiakkuuksien johtamiseen liittyvää, vaan olen kaiken siihen liittyvän osaamiseni hankkinut työtä tekemällä ja siinä samalla havainnoimalla ja havaintojeni tuloksia testamalla. Vasta nyt opiskeluissani olen saanut teoriapohjan monille ajatuksilleni ja käytännön kautta tekemilleni johtopäätöksille. Samalla olen hiukan ihmetellen huomannut, että monet asiat, joita olen itse tiedostanut ja oppinut, on joku muukin jo havainnut ja jopa kirjoittanut niitä kirjoihin tai oppaisiin.

Minusta on ollut erittäin mielenkiintoista opiskella teoriaa siitä kaikesta mitä työkseni teen, ja samalla monet palaset ovat lokahtaneet paikoilleen. Olen ymmärtänyt, kuinka paljon voi oppia ilman koulutusta ja pelkän kokemuksen kautta. Pidän suunnattoman paljon työskentelystä asiakkaiden kanssa ja haluan edelleenkin kehittyä työssäni eli tulla paremmaksi asiakkuuksien johtamisessa. Näistä kaikista edellä mainituista syistä olen valinnut opinnäytetyöni aiheeksi nimenomaan asiakaspalvelun ja hiljaisen tiedon – sen tiedon ja osaamisen merkityksen, jota minulle on asiakkaista ja asiakaspalvelusta vuosien aikana kertynyt.

Lisäksi uskon, että asiakas- ja asiantuntijapalveluihin liittyvä hiljainen tieto kiinnostaa myös suomalaista yritysmaailmaa. Koska valmistavaa teollisuutta siirtyy koko ajan Suomesta halvemman tuotannon maihin, meidän on täällä keskityttävä yhä enemmän asiantuntijapalveluiden tarjoamiseen. Pysyäksemme mukana kilpailussa asiantuntijuudesta, meidän tulee olla oman alamme huippuja ja hallita samalla myös asiakaspalvelu. Eikä pelkästään parhaana oleminen riitä, vaan meidän on pysyttävä kehityksessä muiden edellä, eli kehityttävä itse koko ajan. Muuttuva yritysmaailma vaatiikin henkilöstöltä tulevaisuudessa yhä enemmän elinikäistä oppimista. Ja uuden oppimisen ja kehittymisen edellytyshän on olemassa olevan osaamisen ymmärtäminen.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus, rajaus ja rakenne

Jotta kehittyisin omassa työssäni asiakaspalvelussa, minun pitää ymmärtää nykyinen kokemuksen ja koulutuksen myötä tullut osaamiseni. Lisäksi pystyäkseni turvaamaan asiakkailleni ne tiedot ja osaamisen, jotka olen heiltä saanut, minun pitää selvittää, mistä kaikesta ne koostuvat ja millä keinoilla ne voin turvata vai tarvitseeko niitä edes turvata. Opinnäytetyöni tarkoituksena on siis selvittää, mitä hiljainen tieto on ja mikä on hiljaisen tiedon merkitys eli miten se näkyy atk-alan palveluyrityksen

asiakkuuksien johtamisessa eli siinä työssä, jota asiakkuuspäällikkö tekee. Lisäksi tarkoitukseni on selvittää, onko olemassa oleva hiljainen tieto kriittistä asiakkaiden tai yrityksen kannalta ja miten mahdollinen kriittinen tieto saataisiin paremmin säilymään yrityksessä ja siten pysymään myös asiakkaiden käytettävissä.

Työssäni käsittelen asiakkuuksia, niiden johtamista ja asiakkuuspäällikön tehtäviä atk-alan yrityksen näkökulmasta. Atk-alan yrityksellä tarkoitan ohjelmistotuotantoa harjoittavaa palveluyritystä. Lisäksi käsittelen atk-alan palveluyrityksen asiakkaita yrityksinä, en henkilöasiakkaina.

Työ on rakenteellisesti jaettu neljään pääluukuun. Ensimmäisessä luvussa käsittelen hiljaisen tiedon sisältöä, syntyä ja merkitystä. Toisessa luvussa tarkastelun kohteena on asiakkuuden arvon merkitys yritykselle ja perustelut asiakkuuspäälliköiden tarpeellisuudesta asiantuntijaorganisaatioissa.

Kolmanneksi teen yhteenvedon hiljaisesta tiedosta ja asiakkuuksien johtamisesta eli käsittelen sitä, millaista ja miten arvokasta tietoa asiakkuuspäälliköllä on ja miten se on syntynyt. Viimeksi selvitän onko asiakkuuspäälliköllä oleva hiljainen tieto kriittistä asiakkaille tai yrityksille ja miten asiakkuuspäälliköllä olevaa hiljaista tietoa voidaan hallita ja siirtää toiselle henkilölle.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Työ on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusstrategiana eli tutkimustyyppinä (tutkimusotteena) on käytetty laadullisen tutkimuksen yhdeksi tyypiksi luettavaa etnografiaa. Etnografia tarkoittaa ihmisistä kirjoittamista, ja etnografisessa tutkimuksessa onkin tarkoituksena osallistuvan havainnoinnin avulla pyrkiä ymmärtämään ja kuvaamaan ihmisryhmää (Metsämuuronen 2006: 94). ”Tavoitteena on ymmärtää ihmisen toimintaa ja siihen liittyviä sosiaalisia merkityksiä tietyssä yhteisössä ja ympäristössä (Rantala 2006: 219)”.

Aineiston keruumenetelmänä etnografisessa tutkimuksessa käytetään pääasiassa osallistuvaa havainnointia, ja tätä menetelmää on käytetty myös tässä työssä. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija tavalla tai toisella osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. Tutkija on yhteisössä mukana yhteisön ehdoilla ja hän saa suoraa ja välitöntä tietoa yhteisön ja sen yksilöiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Osallistuva havainnointi on siis todellisen maailman tutkimista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 210-211.)

Tämän työn kirjoittajan lähes kahdenkymmenen vuoden työkokemus asiakaspalvelusta ja etenkin kiinnostus ihmisten käyttäytymistä kohtaan asiakaspalvelutilanteissa, on opettanut paljon. Oppiminen on tapahtunut

havainnoimalla ja havaintoja testaamalla. Samalla havainnoijalle on kertynyt paljon tutkimusmateriaalia ihmisten käyttäytymisestä asiakas-palvelutilanteissa. Metsämuurosen (2006: 216) mukaan etnografinen tutkimus sopiikin tutkijalle, joka on aidosti kiinnostunut ja haluaa aidosti ymmärtää tutkittavaa henkilöryhmää.

Asiakkuuspäällikön hiljaisen tiedon käsittelyä varten tarvittu aineisto on myös kertynyt työkokemuksesta. Kirjoittajalla on lähes kymmenen vuoden kokemus asiakkuuksien johtamisesta atk-alan palveluyrityksessä, ja tästä kokemuksesta on saatu tutkimusmateriaali asiakkuuspäällikön hiljaisen tiedon käsittelyyn. Tältä osin tutkimusmateriaali perustuu paljolti tutkijaan itseensä oppijana, ja tutkija on tällöin myös itse tutkimuskohde. Eskola ja Suoranta (1998: 106) määrittelevät etnografian kokemalla oppimiseksi. Tämä ehkä kuvaakin edellä mainittuja määrittelyjä paremmin ainakin tätä osaa tästä tutkimuksesta. Työtä ohjaava yliopettaja Pirkko Jaatinen puolestaan nimesi tämän nimenomaisen aineiston hankintatavan kokemukselliseksi havainnoinniksi.

Tutkimusmenetelmänä ei siis käytetä aivan kokonaan perinteisessä mielessä osallistuvan havainnoin avulla toteutettua etnografista tutkimusta, mutta joka tapauksessa tämän työn tarkoitus on yhdistää teoria käytännössä havaittuihin ja koettuihin näkökulmiin. ”Etnografia on sekä prosessi että produkti: tutkimuksen kautta ei pyritä paljastamaan ’lopullisia totuuksia’, vaan rakennetaan tulkintaa, jossa tutkija yhdistää teoreettisen tietämyksensä, oman ja tutkittavien näkökulmat” (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996: 68).

2 HILJAINEN TIETO

Hiljainen tieto, piilevä tieto, äänetön tieto, epämuodollinen tieto, koodaamaton tieto, näkymätön tieto ja myös piilo-osaaminen ovat kaikki suomenkielisiä käännöksiä englanninkieliselle käsitteelle tacit knowledge. Suoraan suomennettuna ”tacit” tarkoittaa sanatonta, äänetöntä ja ”knowledge” puolestaan tietoa, taitoa. Eniten käytetty suomenkielinen käänнос on hiljainen tieto, jota käytän myös tässä työssä.

2.1 Mitä hiljainen tieto on?

Tacit knowledge –käsitteen loi alkujaan unkarilainen filosofi Michael Polanyi (1891 - 1976). Polanyin (1966) mukaan hiljainen tieto on sellaista tietoa, joka vaikuttaa koko ajan ihmisissä, mutta sitä ei voi ilmaista tai muotoilla – ”ihminen tietää aina enemmän kuin voimme kertoa tai kuvata”.

Hiljaisen tiedon vastakohta onkin eksplisiittinen eli käsitteellinen tieto, jota voimme kuvata sanoin, numeroin tai piirroksin eli käsitteellistää. Käsitteellinen tieto on käänнос englanninkielisestä käsitteestä explicit knowledge. Suomennettuna ”explicit” tarkoittaa selkeää, selväsanaista tai selväkielistä. Käsitteellistä tietoa ovat esimerkiksi matemaattinen kaava, maailmankartta tai kirjoitettu raportti.

Käyttäessämme matemaattista kaavaa, tulkitessamme maailmankarttaa tai lukiessamme raporttia, tarvitsemme myös hiljaista tietoa. Tällöin käytämme tietoa, jonka olemme oppineet, mutta jota emme välttämättä osaa kuvata tai selittää sanoin. Käsitteellinen tieto onkin yksinkertaisempaa ymmärtää kuin hiljainen tieto, mutta ymmärtämällä käsitteellisen tiedon, pystymme paremmin ymmärtämään myös, mitä on hiljainen tieto.

Erittäin kuvaava esimerkki hiljaisesta tiedosta on kieli. Viisivuotias lapsi saattaa puhua lähes virheetöntä suomen kieltä, mutta hän ei varmasti osaa selittää, miten hän lauseet rakentaa – hän käyttää siihen hiljaista tietoaan. Hiljaisen tiedon ja käsitteellisen tiedon raja on häilyvä ja usein epäselvä, koska myös hiljainen tieto on mahdollista käsitteellistää ja saattaa sellaiseen muotoon, että muutkin ymmärtävät sen tai pystyvät jopa jäljittelemään sitä. Kielen lauserakenteet ja muut kielioppisäännöt on käsitteellistetty hyvinkin tarkasti ja niiden avulla suomenkieltä opetetaan ulkomaalaisille – ja peruskoulussa myös suomalaisille lapsille.

Filosofian tohtori Hannele Koivunen on ollut ensimmäisten joukossa nostamassa hiljaisen tiedon -käsitettä julkiseen keskusteluun Suomessa. Koivunen (1997: 78 - 79) määrittelee hiljaisen tiedon hyvin laajaksi siten, ”että siihen sisältyy kaikki geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen,

myyttinen, arkkityyppinen ja kokemusperäinen tieto, jota ihmisillä on, mutta jota ei voida ilmaista verbaalisin käsittein”.

Itse määrittelen lyhyen arkisesti hiljaisen tiedon sellaiseksi tiedoksi, joka vaikuttaa kaikkeen osaamiseeni ja toimintaani, mutta jonka olemassaoloa en ajattele tai edes tiedosta, vaan pidän sitä itsestään selvänä. Lisäksi myös sellaiseksi tiedoksi, jota en ole vielä selvittänyt, mutta jonka – ainakin lähes kokonaan – pystyisin tarvittaessa selvittämään ja jopa mallintamaan eli käsitteellistämään ymmärrettävään muotoon.

2.2 Hiljaisen tiedon syntyminen

Kaikesta, mitä olemme kokeneet ja kuulleet, syntyy hiljaista tietoa. Meille jokaiselle on sattunut asioita, joita emme juuri nyt muista tai tietoisesti ajattele, mutta tietyin ärsykkein muistikuvat aiemmin tapahtuneesta saattavat tulla esiin hyvinkin selvinä: muistamme vanhan asian tai tiedämme, mitä juuri nyt pitää sanoa tai tehdä. Hiljaisen tiedon esiin saaminen vaatii siis muistimme prosessointia ja ulkopuolisia ärsykeitä. Hannele Koivusen (1997) mukaan hiljaisen tiedon olemassaolon perusta on ihmisen muisti. Muistin kautta tietoa liikkuu kahteen suuntaan. Toisaalta turhaa tietoa painuu unohduksiin muuttuen hiljaiseksi tiedoksi, ja toisaalta taas nämä unohduksissa olleet hiljaiset tiedot aktivoituvat käyttöömmä erilaisissa elämäntilanteissa ja eri ärsykkeiden avulla. (Koivunen 1997: 91.)

Oppimista tapahtuu koko ajan, joko tietoisesti opiskelemalla tai vain kokemalla ja havainnoimalla ympäristöä tai itseä. Osa tästä opiskelusta tai havainnoidusta tiedosta painuu saman tien muistimme tietovarastoon muuttuen hiljaiseksi tiedoksi, ja osa opitusta muuttuu vasta useiden toistojen jälkeen hiljaiseksi tiedoksi. Joka tapauksessa hiljainen tieto tarvitsee syntyäkseen havainnointia, ajattelua, tekoja ja kokeiluja.

Veli-Matti Toivosen ja Riitta Asikaisen (2004: 16 - 19) mukaan on olemassa kolme eri tapaa, joilla hiljaista tietoa syntyy: sosiaalistuminen, automatisoituminen ja työkalun tai käsitteen käytön sisäistyminen.

Sosiaalistuminen

Sosiaalistumisella tarkoitetaan tässä sellaista hiljaisen tiedon syntyä, joka syntyy sosiaalisten suhteiden kautta: kun meihin ehkä täysin tiedostamattakin tarttuu samoja tapoja, eleitä tai asenteita kuin työtovereillemme tai muilla lähipiirimme henkilöillä on. Yrityksissä työyhteisön yhteinen ajattelu- ja toimintatapa siirtyy uusiin työntekijöihin juuri tämän sosiaalistumisen kautta.

Automatisoituminen

Automatisoitumisen seurauksena mikä tahansa tieto tai taito muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. Ensin opettelemme jonkun tiedon tai asian ja toimimme oppimamme mukaisesti, mutta ajan ja toistojen myötä opimme asian tai tehtävän niin hyvin, että emme enää ajattele sitä tietoisesti, vaan se on siirtynyt meidän hiljaiseksi tiedoksemme. Omassa työssäni automatisoitumisen kautta hiljaiseksi tiedoksi on siirtynyt esimerkiksi asiakkaiden etäyhteyksiä varten tarvitsemani tunnusluvut. Alkuun joudun ne aina tarkistamaan, mutta riittävän monen toiston jälkeen salasana tulee aina tarvittaessa mieleeni tai ehkä paremminkin suoraan aivoista sormenpäihini. – On kiinnostavaa, että en edes pysty muistamaan näitä salasanoja muulloin.

Työkalun tai käsitteen käytön sisäistyminen

Työkalun tai käsitteen käytön sisäistyminen on lähellä edellä kuvattua automatisoitumista. Käytön sisäistymisessä on kuitenkin kyseessä välineen tai asian välillinen käyttäminen työssä tai tehtävässä. Käytännössä tällä tarkoitetaan esimerkiksi polkupyörällä ajamista: ensin sitä opetellaan ja opetellaan, jolloin opettelu keskittyy paljolti välineen hallintaan, mutta pian oppimisen jälkeen ajaminen muuttuu niin automaattiseksi, että polkupyörän olemassaoloa ei enää ajattele. Ajamisen taitoa ei myöskään opittuaan unohda, vaikka välillä olisi vuosikausia polkupyörällä ajamattakin. Itse olen käyttänyt tietokonetta työvälineenä jo vuosia, enkä koskaan ajattele tietokonetta tehdessäni työtä – vaan ajattelen tekemääni työtä.

2.3 Uutta tietoa hiljaisen tiedon avulla

Jos ja kun hiljainen tieto käsitteellistetään, se ei ole enää hiljaista tietoa, vaan se on opittua uutta tietoa. Meille syntyy hiljaista tietoa oppimistamme asioista ja kokemuksemme kautta, ja jossakin vaiheessa osaamisestamme tulee ehkä niin hyvää, että siitä kiinnostuvat muutkin – jolloin osaamisemme käsitteellistetään, muille uudeksi tiedoksi. Entä kun me itse opimme jotakin uutta, mikä on silloin hiljaisen tiedon merkitys?

Perinteisesti oppimisesta on aina pidetty tiedon vastaanottamisena, mutta Koivusen (1997: 100) mukaan aito oppiminen on aina tiedon tuottamista. Polanyin (1962: 123 - 127) mukaan kaikki uudet oivallukset ja keksinnöt syntyvät molempien tiedon lajien yhteiskäytöstä: yhdistämällä käsitteellistä ja hiljaista tietoa uudeksi kokonaisuudeksi. Käytännössä hän tarkoittaa sitä, että uutta tietoa voi syntyä vain hiljaisen tiedon avulla - kaiken uuden oppimisen lähtökohta on hiljainen tieto, johon me yhdistämme käsitteellistä tietoa ja muodostamme kokonaan uutta tietoa.

Samansuuntainen on japanilaisten Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin (1995: 70 - 72) kehittämä teoria tiedon tuottamisesta yrityksessä. Tämän teorian mukaan oppiminen on neljän eri vaiheen kautta kulkeva spiraali, joka laajetessaan lisää organisaation osaamista (Kuvio 1).

Sosiaalistaminen

Sosiaalistaminen on tilanne, jossa uutta tietoa omaksutaan esimerkiksi tarkkailemalla muiden henkilöiden työntekoa. Tällöin työstä yritetään nähdä juuri se oleellinen asia, joka tekee osaamisesta mestarillista.

Julkistaminen

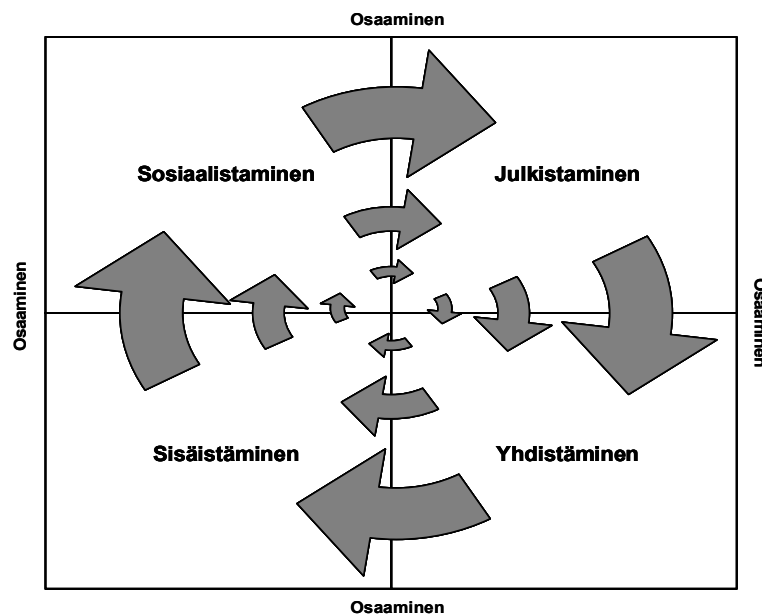
Kun ymmärretään, miten toinen henkilö työnsä tekee, siirrytään julkistamisvaiheeseen. Tällöin havaittu tieto käsitteellistetään ymmärrettävään muotoon eli sellaiseen muotoon, että muutkin sen voivat ymmärtää ja se voidaan myös muille jakaa.

Yhdistäminen

Yhdistämisvaiheessa koko tiimi tai koko organisaatio yhdistää uuden tiedon tai taidon olemassa olevaan osaamiseen. Uusi toimintatapa otetaan siis käyttöön.

Sisäistäminen

Sisäistämisvaiheessa käytetään uutta tietoa tai taitoa. Kokemuksen lisääntyessä tietojen ja taitojen käyttö automatisoituu ja muuttuu taas uudeksi hiljaiseksi tiedoksi.



Kuvio 1. Tiedon tuottaminen yrityksessä (Mukaillen Nonaka & Takeuchi (1995: 71))

Palaan vielä alkuperäiseen kysymykseeni siitä, mikä on hiljaisen tiedon merkitys omassa oppimisessamme. Usein lukemani, näkemäni tai muutoin havainnoimani asia aiheuttaa minulle oivalluksen jostakin uudesta eli opin jotakin: suurta tai pientä. Tällöin tämä havainnointini on toiminnut ärsykkeenä ja herättänyt minun jo entuudestaan tietämissäni asioissa (= minun hiljainen tietoni) liikettä, olen siis muistanut jotakin ja osannut yhdistää tämän vanhan sekä uuden asian ja siten siis luonut kokonaan uuden kokonaisuuden.

Mitä tapahtuu tämän jälkeen? Harvemmin oppimaani tietoisesti käsitteellistän tai julkistan muille – minulle uuden oivallus oli todennäköisesti vain yksi pieni osa monien pienten oivallusten sarjassa. Minähän opin koko ajan, vaikka en sitä kaikkea tiedostakaan. Mutta kaikki ne oivallukseni, oppimani uudet asiat otan kyllä käyttööni – kaikista niistä tulee osa minua ja kokonaisosaamistani ja nimenomaan osa minun omistamaani hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon merkitys omaan oppimiseemme on siis suuri – käytännössä hiljainen tieto on oppimisen ehdoton edellytys. Mutta hiljainen tieto on myös oppimisen tulos, sillä kaikesta oppimastamme syntyy meille uutta hiljaista tietoa.

3 ASIAKKUUDEN ARVO JA JOHTAMINEN

Jokaisen yrityksen tarkoituksena on tuottaa arvoa asiakkailleen, omistajilleen tai kansalaisille yleensä. Nykyään kilpailu on kovaa ja yrityksiltä vaaditaan jatkuvasti yhä parempaa tuottavuutta. Yritysten tuotot määräytyvät pääsääntöisesti myynnin ja kulujen erotuksesta, mutta pelkkä kulujen jatkuva karsiminen ei lisää tuottavuutta pidemmällä aikavälillä, vaan myös asiakastuottoja pitää saada lisättyä – asiakkuuksia pitää kehittää.

Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen yhteisesti sovittu suhde, jossa tapahtuu tuotteiden tai palvelujen vaihdantaa. Asiakkuuksia on kaikilla toimivilla yrityksillä, koska jokaisen yrityksen elinehtona ovat asiakkaat.

3.1 Asiakkuuden arvo atk-alan palveluyritykselle

Perinteisesti ohjelmistotuotannon yrityksissä on panostettu huomattavan paljon uusasiakashankintaan, koska pääasiassa suurimmat yksittäiset tulot saadaan sen avulla: kokonaan uuden ohjelmiston hankkiminen on usein rahallisesti asiakkaan suurin yksittäinen investointi. Merkittävä ohjelmistoyrityksen tulonlähde on myös näiden uusien asiakkaiden käyttöönottokoulutus. Yleinen ajatus – oman kokemukseni mukaan – on se, että mitä suurempi kauppa rahallisesti saadaan sitä parempi asiakas. Harvassa yrityksessä mietitään, miten suuria ponnisteluja kaupan saaminen jo edellytti, saati miten suuria ponnisteluja asiakas vaatii kaupan toteuduttua. Koko organisaatio saattaa elää maailmassa, jossa on tavoitteena myydä mahdollisimman paljon samaa tuotetta mahdollisimman monelle asiakkaalle.

Kuitenkin etenkin Suomen ohjelmistomarkkinoilla asiakasmäärät ovat rajallisia ja yritysten on toiminnan kannattavuuden vuoksi pakko – ennemmin tai myöhemmin – etsiä uusia kanavia katteen saamiseksi. Et-sinnän myötä on monesti herätty huomaamaan, kuinka merkittävä onkin jo olemassa olevien asiakkaiden eli asiakaskannan arvo. Samalla yrityksissä on alettu ajatella entistä asiakaslähtöisemmin eli siirrytty asiakkuusajatteluun. Storbackan ja Lehtisen (2002: 143) mukaan asiakkuusajattelun keskeinen periaate on seuraava: ”yrityksen merkittävin omaisuus on asiakaskanta, koska asiakaskannan osaamista voidaan jatkuvasti hankkia lisää, kun sen sijaan asiakaskantoja on vaikea hankkia”.

Asiakkuuden arvolla tarkoitetaan sitä arvoa, jonka asiakas yritykselle tuottaa. Tätä arvoa voidaan mitata muutoinkin kuin rahallisesti ja jokainen yritys mittaa sitä omalla tavallaan ja omien tavoitteidensa mukaisesti. Atk-alalla asiakkuuden kokonaisarvo muodostuu kolmesta eri osasta: asiakkaan kannattavuudesta, asiakkaan osaamisarvosta ja asiakkaan referenssiarvosta.

3.1.1 Asiakkaan kannattavuus

Yleisesti asiakkuuden arvon tärkeimmäksi mittariksi mielletään asiakkuuden kannattavuus. Asiakkuuden kannattavuutta pitää seurata sekä vuositasolla että koko asiakkuuden elinajalta. Tuottojen lisäksi tässä tarkastelussa pitää ottaa huomioon myös asiakkuuden synnyttämisen vaatimat kustannukset ja ylipäättään kaikki asiakkuuden aiheuttamat kustannukset. (Storbacka & Lehtinen 2002: 30.)

Myyntiponnistelut ovat usein suuria ja aikaa vieviä ja siten myös kustannuksiltaan runsaita. Ohjelmistojen myynissä yleisen käytännön mukaan asiakkaan kanssa solmitaan ohjelmistohuoltosopimus, joka kattaa käyttötuen (puhelinneuvonnan) ja ohjelmistopäivitykset. Ohjelmistohuoltomaksu on vuosittainen, joten jokaisesta asiakkaasta on tuloja koko asiakkuuden keston ajan, vaikka muuta lisämyyntiä asiakkaalle ei olisi-kaan. Lähes poikkeuksetta käyttöönoton ja käyttöönottokoulutusten jälkeen ensimmäisen vuoden ajan asiakkaat vaativat paljon puhelintukea ja neuvontaa, joten vaikka uudesta asiakkaasta saatu tuotto on rahallisesti suurin alussa, ovat myös kustannukset suuria ensimmäisen vuoden aikana. Ensimmäisen vuoden jälkeen puhelut tukeen harvenevat huomattavasti, ja pääsääntöisesti asiakkuuden pidentyessä yrityksen kustannukset vähenevät. Koska tulot kuitenkin säilyvät samoina vuosittain, voidaan olettaa, että asiakkuudesta saatu kate suurenee asiakkuuden vanhetessa.

Ohjelmistokaupat ovat asiakkaille suuria, ja käyttöönotot vaativat paljon resursseja, joten he sitoutuvat useimmiten pitkäksi ajaksi samaan toimittajaan. Koska asiakkuuden kesto vaikuttaa kannattavuuteen, jokaisen toimittajan pitäisi yrittää vaikuttaa asiakkuuden kestoon kehittämällä asiakassuhteen lujuutta ja samalla miettiä, millainen potentiaalinen arvo asiakkaalla on eli mitä muuta asiakas saataisiin houkuteltua ostamaan yritykseltä. Niin kuin Storbacka ja Lehtinen (2002: 141) toteavat, monella toimialalla varsinainen kate syntyykin jälkimarkkinoinnista, ei yksittäisistä kaupoista. Kannattavuuden vuoksi jokaiselle asiakkaalle pitäisi-kin olla nimettynä henkilö tai useampia, jotka huolehtivat asiakkaan jälkimarkkinoinnista – asiakkuuden kannattavuuden noususta.

3.1.2 Asiakkaan osaamisarvo

Aloittaessani asiakasvastuullisena ohjelmistokouluttajana, sain vastaan monia hankalia asiakkaita. Alkuun tuntui, että heille ei mikään kelvannut ja sain kuunnella haukut monesta asiasta. Yksi asia ja yksi puhelu kerral-

laan rupesin tutustumaan heidän tapaansa toimia ja selvittämään heidän ongelmiaan. Asiakkaiden tyytyväisyyden nousun myötä opin, että asiakkaille riitti, kun joku todella kuunteli ja teki tai ainakin yritti tehdä, jotakin heidän ongelmilleen, myös niille hankalille asioille, joihin ei ratkaisua suoraan ollut. Samalla ymmärsin konkreettisesti myös sen, että jokainen ratkaistu ongelma lisäsi osaamista myös yrityksessä: ensisijassa omaa osaamistani, mutta välillisesti myös koko yrityksen.

Kokonaan asiakkaan arvoa ei voida siis mitata rahalla, vaan asiakkaalla on hyvinkin usein myös toisenlaista arvoa yritykselle – osaamisarvoa. Sipilä (1998: 116) mukaan tällaisten asiakkaiden kohdalla olisi syytä puhua mieluummin kehittäjäasiakkaista kuin hankalista asiakkaista. Myös Storbackan ja Lehtisen (2002) mukaan hankalat ja paljon aikaa vievät asiakkaat ovat hyviä ja arvokkaita, vaikka heidän kannattavuutensa muuten olisi huono, koska juuri he pakottavat yrityksen kehittämään omaa osaamistaan. Asiakkuuden hoito on siis myös yhteistä oppimista. (Storbacka & Lehtinen 2002: 31.)

3.1.3 Asiakkaan referenssiarvo

Tyytyväinen asiakas on useimmiten uskollinen asiakas, joka tekee uusia ostoksia ja tällöin myös yrityksen markkinointikustannukset alenevat. Sen lisäksi tyytyväisen asiakkaan omalle lähipiirilleen kertomat suositukset lisäävät myyntiä myös kokonaan uusille asiakkaille. (Mäntyneva 2001: 37.) Tätä kutsutaan asiakkaan referenssiarvoksi.

Suomi on pieni maa, joten täällä asiakkaiden referenssiarvo korostuu entisestään, koska monilla toimialoilla yritykset tekevät paljon yhteistyötä keskenään. Mitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat ja mitä enemmän yritys onnistuu vaikuttamaan positiivisesti asiakkaansa omaan arvontuotantoprosessiin eli helpottamaan asiakkaan omia toimintoja tuotannossaan, sitä varmemmin toinen potentiaalinen asiakas siitä kuulee. Ja kuten Sipilä (1998: 46) toteaa, niin hyvin hoidettu asiakas hankkii aina vähintään yhden uuden asiakkaan.

3.2 Asiakkuuksien johtaminen atk-alan palveluryityksessä

Kehittyvän yrityksen ainoa kestävä tavoite on asiakkuuksien kehittäminen ja pyrkimys asiakkuuden arvonnousuun. Vastuu näiden asiakkuuksien kehittämisestä on luonnollisesti yrityksellä, ei asiakkaalla. (Storbacka & Lehtinen 2002: 29.) Sipilä (1998: 23) mukaan tuloksekkaan asiakassuhteen luominen ei ole kiinni mistään yksittäisestä tempusta, vaan se on monien asioiden summa ja vaatii pitkäjänteistä työtä. Siten esimerkiksi yrityksen pelkkään asiakaspalveluun panostaminen ei riitä, vaan asiakkuuksia pitää kehittää kokonaisvaltaisesti ja näin pyrkiä asiakkuuksien arvon nousuun – asiakkuuksia pitää johtaa samoin kuin johdetaan yrityksiä tai henkilöstöä.

Asiakkuudet vaativat siis johtamista, mutta kuka tätä pitkäjänteistä ja vastuullista työtä organisaatiossa sitten tekee ja miten vastuu asiakkuuksista jaetaan? Ohjelmistoja tuottavissa ja myyvissä organisaatioissa on hyvin usein nimettyjä tuotepäälliköitä, jotka vastaavat tietystä ohjelmistotuotteesta kokonaisuutena. Heidän vastuullaan on ohjelmistotuotekonaisuuden myynti, kehittäminen ja ylläpito. Storbackan ja Lehtisen (2002) mukaan asiakkuusajattelun yksi suurimmista esteistä ja ongelmista onkin tuotepäällikköorganisaatio, jossa useat eri tuotepäälliköt tavoittelevat samaa asiakaskantaa, eivätkä tästä syystä ole halukkaita jakamaan tietoja asiakkaitaan. Tällaisessa tilanteessa yritys ei pysty tarjoamaan asiakkaille kokonaisvaltaisia tuotteita ja palvelua. (Storbacka & Lehtinen 2002: 142.)

Etenkin palveluja tuottavan yrityksen organisaation tulisikin olla sellainen, että tuotepäälliköiden sijaan on nimettyjä asiakkuuspäälliköitä, joiden ensisijainen tehtävä on huolehtia asiakkuuksien arvonnoususta kokonaisvaltaisesti. Storbacka ja Lehtinen (1998) toteavat asiakkuuspäällikön tärkeyden useaan kertaan, mutta myös Sipilän (1998: 24) mukaan asiakasvastuuhenkilöjärjestelmä on yksi tärkeimmistä asiantuntijaorganisaation menestystekijöistä.

3.3 Asiakkuuspäällikön tehtävät atk-alan palveluyrityksessä

Storbackan ja Lehtisen (2002: 41) mukaan etenkin yritysten välisissä asiakkuuksissa molemminpuolisen luottamuksen on todettu olevan keskeinen menestystekijä. Asiakkaiden luottamuksen nousun myötä saadaan nousemaan koko asiakkuuden arvo – asiakkaiden tyytyväisyys (referenssiarvo), asiakasosaaminen (osaamisarvo) sekä lisämyynnin mahdollisuus (kannattavuus). Atk-alalla asiakkuuspäällikön tärkein tai ainakin yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin huolehtia juuri asiakkaan ja yrityksen välisestä luottamuksesta.

”Sovitaan mitä tehdään, tehdään mitä sovitaan” luki erään suuren atk-alan palveluyrityksen asiakkailleen jakamissa kahvimukeissa 1990-luvun alkupuolella. Minusta tuossa lauseessa on lyhykäisyydessään kuvattu koko asiakkuuspäällikön toimenkuva. Kun yhdessä sovitaan mitä tehdään ja sovitussa pysytään, asiakkaan luottamus yritystä kohtaan saavutetaan ja myös saadaan pysymään.

Sovitaan mitä tehdään

Osa asiakkuuspäällikön työstä on vaativaa myyntityötä, sillä jokainen asiakas haluaa jossakin vaiheessa kehittää omaa toimintaansa tai ratkaista jonkin olemassa olevan ongelman eli käytännössä asiakas tarvitsee atk-ohjelmistoihinsa muutosta tai lisäystä. Tällöin asiakkuuspäällikön tehtävä on yhdessä asiakkaan kanssa selvittää asiakkaan ongelmat ja tar-

peet sekä nimenomaan yhdessä asiakkaan kanssa myös sopia, miten asiat ratkaistaan. Asiakkuuspäällikön tehtävä on aina pyrkiä löytämään sellainen ratkaisu asiakkaan pulmaan, että myös lopputulos miellyttää asiakasta, ja kuten Sipilä toteaa (1998: 19): ”jopa uskallettava uhata hankkeesta vetäytymisellä, jos hän ei usko asiakkaan haluamaan ratkaisuun”. Asiakkaan luottamus menetetään varmasti, jos lopputulos ei ole hyvä, vaikka se olisikin juuri sitä, mitä asiakas on halunnut. Asiakkaan pitää aina voida luottaa myyjän kanssa tekemäänsä ratkaisuun.

Tehdään mitä sovitaan

Kun on sovittu, mitä tehdään, on asiakkuuspäällikön tehtävä myös huolehtia, että työ tulee tehdyksi – niin kuin on sovittu. Asiakkuuspäällikkö voi toimia projektissa projektipäällikkönä tai olla toimimatta, mutta joka tapauksessa hän on työn toteutumisesta päävastuussa asiakkaalle.

Asiakkuuspäällikön ei tarvitse tietää ja osata itse kaikkea vaan asiakkuuspäällikön tehtävä on organisoida asiakaspalvelua. Käytännössä hyvä asiakkuuspäällikkö myöntää osaamattomuutensa tai tietämättömyytensä tarvittaessa, mutta huolehtii silti ehdottoman varmasti siitä, että asiakkaan tarvitsema osaaminen tai tieto löytyy. Asiakkuuspäällikkö toimii siis asiakkaan edustajana toimittajaorganisaatiossa huolehtien sekä asiakkaan että yrityksen eduista.

4 ASIAKKUUSPÄÄLLIKÖN HILJAINEN TIETO

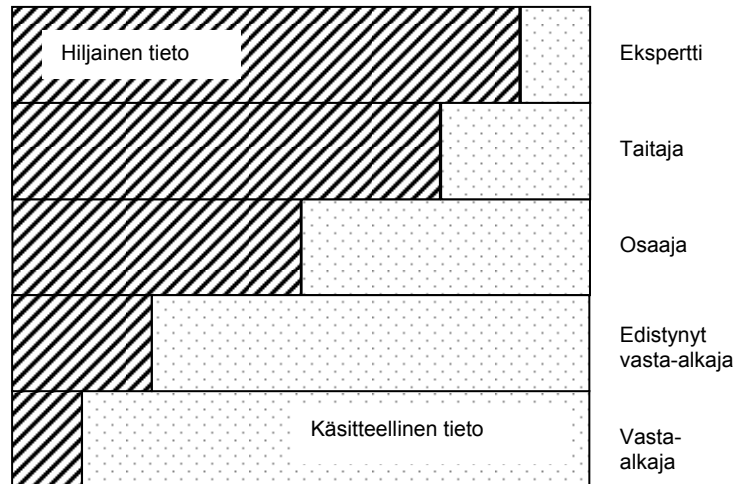
4.1 Hiljainen tieto – asiantuntijuuden edellytys

Uuden oppiminen luo aina uutta osaamista, ja riittävä osaaminen synnyttää asiantuntijuutta. Jorma Sipilä (1998) määrittelee asiantuntijuuden siten, että asiantuntijan osaaminen on parempaa kuin asiakkaan ja myös lähellä koko ammattikuntansa huippua. Hänen mukaansa asiantuntijuuden saavuttaminen riippuu suoraan muiden osaamisesta – toisilla aloilla asiantuntijuuteen vaaditaan 20–30 vuoden kokemus, kun taas toisilla aloilla asiantuntija voi olla hyvinkin lyhyen kokemuksen jälkeen. (1998: 13 - 14.) Asiantuntija tietää siis jostakin asiasta enemmän kuin muut, joten asiantuntijuus on enemmän kuin vain ammattitaitoa.

Toivonen ja Asikainen (2004: 20) ovat sitä mieltä, että aina ei välttämättä tarvita käsitteellistä teorian tietoa uuden oppimiseen, mutta pelkkä teoreettinen tieto ei yksin riitä asiantuntemuksen syntymiseen. Myös Sydänmaanlakan (2006: 87) mukaan kokemukset ovat aina oleellinen osa osaamista, ja vasta osaamisen siirtäminen toimintaan on todellista osaamista. Todellinen asiantuntemus ja osaaminen syntyvät siis vain kokemuksen kautta, eikä asiantuntijaksi tulla pelkästään oppikirjoja lukemalla, vaikka joissakin tilanteissa sellainenkin opiskelu voi olla välttämätöntä. Koska kokemus synnyttää koko ajan uutta hiljaista tietoa ja uuden oppiminen vaatii olemassa olevaa hiljaista tietoa, hiljainen tieto on asiantuntijuuden edellytys.

Benner (1991: 28 - 46) sekä myöhemmin myös Benner, Tanner ja Chesla (1999: 58 - 70) ovat tutkineet sairaanhoitajien oppimista ja osaamisen kehittymisen eri tasoja Stuart Dreyfusin ja Hubert Dreyfusin¹ luoman mallin mukaan. Tässä mallissa tasoja on viisi ja ne ovat: vasta-alkaja, edistynyt vasta-alkaja, osaaja, taitaja ja ekspertti. Kun siirrytään osaamisen tasolta toiselle, lisääntyy hiljaisen tiedon määrä. Vasta-alkajalla suurin osa tiedosta on käsitteellistä tietoa ja hiljaista tietoa on vain vähän tai ei lainkaan, kun taas ekspertillä suurin osa osaamista onkin hiljaista tietoa (Kuvio 2). Tätä samaa osaamisen kehittymisen mallia mukailevat myös Toivonen ja Asikainen (2004: 21).

¹ Alkuperäinen lähde: Dreyfus, S.E. & Dreyfus, H.L. 1980. A five-stage model of the mental activities involved in directed skill acquisition. Unpublished report supported by the Air Force Office of Scientific Research. University of California at Berkeley.



Kuvio 2 Hiljainen tieto vasta-alkajasta eksperttiin (katso myös Toivonen & Asikainen 2004:21)

4.1.1 Vasta-alkaja

Vasta-alkajalla ei ole vielä käytännön kokemusta työstä, vaan hänellä on pelkkää käsitteellistä teorian tietoa. Hän tietää teoriassa, miten pitäisi toimia, mutta hän ei vielä tiedä, mitä hänen teoriassa osaamansa asiat tarkoittavat käytännössä. Vasta-alkaja toimiikin pääasiassa yksittäisten sääntöjen ja ohjeiden mukaan, koska häneltä puuttuu kokonais käsitys asioista tai tehtävistä. Tällainen vasta-alkaja ei uskalla tehdä työssään itsenäisiä ratkaisuja tai päätöksiä.

Jokainen on vasta-alkaja aina aloittaessaan uudessa työssä tai työtehtävässä. Uusia tehtäviä koulutettaessa pitäisi aina ottaa huomioon, että henkilöllä todennäköisesti on jo sellaista kokemuksen kautta tullutta osaamista, jota voidaan yhdistää uuteen osaamiseen – pitää siis huolehtia siitä, että olemassa olevaa osaamista ei kadoteta uutta opittaessa, vaan se yritetään hyödyntää.

4.1.2 Edistynyt vasta-alkaja

Edistyneellä vasta-alkajalla on jo käytännön kokemusta työstä ja hän tietää, mitä hänen teoriassa oppimansa asiat tarkoittavat todellisuudessa. Edistyneeltä vasta-alkajalta puuttuu edelleen asioiden tai tehtävien kokonais käsitys, ja hän toimii vielä tarkasti sääntöjen mukaan, mutta hän osaa jo käyttää eri tilanteissa erilaisia sääntöjä.

Edistyneellä vasta-alkajalla on jo sen verran kokemusta työstä, että hän huomaa tiettyjen asioiden toistuvuuden. Toistuvista tilanteista hän oppii, miten kannattaa toimia onnistuakseen. Edistynyt vasta-alkaja tekee uuden säännön kaikesta oppimastaan ja hänelle alkaakin kertyä paljon sääntöjen sääntöjä erilaisiin toimintatilanteisiin. Kehityksen kannalta olisi tärkeää, että edistynyttä vasta-alkajaa rohkaistaisiin omien sääntöjen luomisen lisäksi, myös seuraamaan ja arvioimaan näiden sääntöjen toimivuutta.

4.1.3 Osaaja

Osaaja on jo ymmärtänyt, että käytännössä jokaiseen erilaiseen tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä voi olla niin paljon, että kaiken kattavaa säännöstöä on mahdotonta tehdä. Hän siis ymmärtää, että kaikkea ei voi tietää etukäteen ja ymmärtää joutuvansa tekemään joskus valintoja ja päätöksiä riittämättömin tiedoin. Lisäksi osaaja pystyy suhtautumaan kriittisesti hänelle alussa annettuihin ohjeisiin ja sääntöihin ja jopa muokkaamaan sääntöjä omaan tarkoitukseensa sopiviksi, sillä hänelle ohjeet eivät ole enää orjallista noudattamista varten. Pääsääntöisesti osaaja kokee jo hallitsevansa omat työtehtävänsä.

Osaajalla on jo kokonais käsitys asioista, ja hän työskentelee saavuttaakseen pidempiaikaisia päämääriä. Edelleen hän tietoisesti ajattelee, miten missäkin vaiheessa pitää toimia, jotta päämäärä saavutetaan, mutta hän osaa jo joustavasti valita oikean toimintatavan saavuttaakseen päämääränsä. Osa tiedoista ja taidoista – ensimmäiseksi opitut säännöt – ovat jo useiden toistojen myötä siirtyneet hiljaiseksi tiedoksi.

4.1.4 Taitaja

Taitajalle on kertynyt jo niin paljon hiljaista tietoa, että hän ei enää itsekään tiedä, miten osaa tai miksi toimii eri tilanteissa niin kuin toimii. Aiempien tasojen säännöt ovat siirtyneet useiden toistojen eli kokemuksen myötä hiljaiseksi tiedoksi. Taitaja osaa valita tapauskohtaisesti oikean tavan toimia, mutta hän tekee sen ajattelematta asiaa tietoisesti, eli tekee valinnan hiljaisen tiedon avulla – hän vain tietää. Vasta-alkajan voi olla todella vaikeaa ymmärtää taitajan antamia neuvoja, jos taitaja niitä ylipäätään pystyy ilmaisemaan.

Taitaja on jo oman alansa tai omien tehtäviensä osalta asiantuntija, joka osaa asiat paremmin kuin kukaan toinen. Taitaja on lisäksi niin hyvä työssään, että hän pystyy itse kehittämään uusia työtapoja ja omaa osaamistaan niissä. Hänelle onkin syntynyt myös sellaista hiljaista tietoa, jota hän ei ole oppinut muilta, vaan oppinut täysin itse. Taitaja käyttääkin työssään jo jonkin verran itse luotuja ja hyväksi havaittuja toimintasääntöjä tai toimintatapoja.

4.1.5 Ekspertti

Ekspertin osaaminen on jo täysin sanatonta ja hyvin laaja-alaista. Osaaminen perustuu suurilta osin ekspertin itse luomiin sääntöihin ja toimintamalleihin, jotka ovat jo hänen hiljaisena tietonaan. Vaikka hänen alkuperäinen osaamisensa on perustunut teoreettiseen tietoon, hän ei enää toimi tämän saman teorian pohjalta, vaan hän on luonut jo oman teoria-

mallinsa. Hubert ja Stuart Dreyfus (Benner 1991: 46)² ovat tutkimuksissaan tulleet siihen tulokseen, että ainoastaan unohtamalla alkuperäiset säännöt voi kehittyä todella taitavaksi. Ekspertti luottaa siis omaan osaamiseensa ja hän luottaa nimenomaan siihen, että jotenkin hän vain tietää, miten eri tilanteissa pitää toimia – hänen hiljainen tietonsa siis ohjaa häntä toimimaan oikealla tavalla.

Ekspertti on laajasti tunnettu asiantuntija, jonka asiantuntemus on laajempaa kuin vain yksittäisten tehtävien osaaminen. Lähes kaikki osaaminen perustuu hiljaiseen tietoon ja osaaminen on niin kokonaisvaltaista, että sitä on hyvin vaikea tai jopa mahdotonta pilkkoa osiin ja käsitteellistää muille.

4.2 Asiakkuuspäällikön osaamisen kehittyminen

Asiakkuuspäällikön työssä osaaminen koostuu selkeästi kahdesta eri osa-alueesta: asiakaspalveluosaamisesta ja toimialaosaamisesta. Asiakaspalveluosaamisella tarkoitan tässä kaikkinaista asiakkaan ja yrityksen välistä kanssakäymistä ja tämän kanssakäymisen osaamista. Toimialaosaamisella puolestaan tarkoitan yrityksen sisäistä osaamista eli ammatillista osaamista: yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen, sekä niihin mahdollisesti liittyvien asiakastoimialojen erityispiirteiden osaaminen. Toimialaosaamista on myös organisaatio-osaaminen: yrityksen omien toimintatapojen ja yrityksen sisäisen (työtovereiden välisen) kommunikoinnin osaaminen.

Asiakkuuspäällikön tehtävänä on ylläpitää asiakkaan luottamusta toimimalla asiakkaan edustajana ja huolehtimalla siitä, että yritys tarjoaa asiakkaalleen myös asiakkaan kannalta parhaita mahdollisia ratkaisuja ja palveluja. Asiakkuuspäällikön pitää siis hallita oman yrityksen tarjoamat palvelut ja tuotteet niin hyvin, että osaa valita niistä asiakkaalle parhaiten sopivat ratkaisut. Lisäksi asiakkuuspäällikön työ yrityksen sisällä on sitä tehokkaampaa ja joustavampaa mitä paremmin asiakaspalvelupäällikkö hallitsee oman organisaation sisäiset asiat eli toimintatavat ja eri asioiden vastuuhenkilöt.

Pidemmällä aikavälillä ei kuitenkaan pelkkä toimialaosaaminen riitä, vaan asiakkaan luottamuksen ja sitoutumisen saavuttamiseksi tarvitaan paljon yksittäisiä ratkaisuja kokonaisvaltaisempaa asiakkuuksien hoitoa eli erittäin hyviä asiakaspalvelutaitoja. Pystyäkseen siis palvelemaan asiakkaita kokonaisvaltaisesti ja hyvin on asiakkuuspäällikön hallittava toimialaosaamisen lisäksi myös asiakaspalvelu. Asiakkuuspäälliköiksi pitääkin ehdottomasti nimetä vain sellaisia henkilöitä, joiden osaaminen

² Alkuperäinen lähde: Dreyfus, S.E. & Dreyfus, H.L. 1979. The scope, limits and training implications of three of aircraft pilot emergency response behavior. Unpublished report supported by the Air Force Office of Scientific Research. University of California at Berkeley.

molemmilla osa-alueilla on jo ainakin osaajan tasolla eli heillä on aikaisempaa kokemusta molemmilta osaamisalueilta.

Jostakin jokaisen on kuitenkin aloitettava ja kokemusta on saatava. Vasta-alkajia ja edistyneitä vasta-alkajiakin tarvitaan, jotta saadaan uusia osaajia. Asiakaspalveluosaaminen ja toimialaosaaminen syntyvät eri tavoilla, ja ovat myös hyvin eri tavalla siirrettävissä toisiin tehtäviin. Toimialaosaajana voit olla hyvä yhdessä työpaikassa, mutta se ei tarkoita, että olet sitä heti toisessa. Sen sijaan hyvä asiakaspalveluosaaja on hyvin todennäköisesti hyvä kaikessa asiakaspalvelussa toimialasta riippumatta.

4.2.1 Asiakaspalveluosaamisen kehittyminen

Asiakaspalvelu on henkilöiden välistä kanssakäymistä, jota ei opita kirjoista teoriaa lukemalla. Itse olen asiakaspalvelutehtävät aloittanut kuusi-toistavuotiaana päivittäistavarakaupan kassalla. Aloittaessani sain työntantajaltani ohjeen olla kohtelias ja käyttäytyä siten, että asiakas tuntee olevansa aina oikeassa. Kohteliaan käytöksen osasin luonnostaan, sillä ensimmäiset asiakaspalvelun aakkoset opin jo lapsena, kun opettelin kohteliaisuutta ja toisten ihmisten kunnioittamista. Kotikasvatuksen myötä tullutta ja asiakaspalveluun oleellisesti liittyvää hiljaista tietoa on siis lähes jokaisella käytössään jo ensimmäisissä asiakaspalvelutehtävissä. Kaikki muu onkin sitten ohjeiden mukaan toimimista tai oikeammin ohjeiden omien tulkintojen mukaan toimimista.

Useita vuosia toimin asiakaspalvelutehtävissä orjallisesti minulle annettun ohjeen mukaan: ”asiakas on aina oikeassa”. Kunnes monien sattumusten myötä oivalsin, että hyvässä asiakaspalvelussa asia ei aina välttämättä olekaan kirjaimellisesti näin, vaan asiakkaat kaipaavat monissa tilanteissa myyjän mielipidettä – myyjän on vain huomattava, kuka asiakas ja missä tilanteessa hän mielipidettä kaipaa. Kokemuksen karttuessa opitaankin ymmärtämään, mitä alussa annetut ohjeet ja säännöt tarkoittavat käytännössä. Tällainen edistyneempi vasta-alkaja pystyy myös luomaan omia sääntöjä toistuvista tilanteista. Itse muistan oppineeni, kuinka tehokas vaikuttamisen väline on hymy: kun ilmaisen ystävällisyyttä, saan takaisin ystävällisyyttä ja samalla ehkä osan ammatillista osaamattomuuttani anteeksi.

Eräs asiakas on jäänyt elintarvikekaupan asiakaspalveluajoilta erityisesti mieleeni. Huolimatta siitä, kuinka hyvin häntä palvelin, hän kritisoi aina palveluani, tekemisiäni tai tuotteitamme. Kun erään kerran rohkaistuin ja sanoin kyseiselle asiakkaalle oman, ehkä hiukan liiankin terävän mielipiteeni, sain sellaisen palautteen, jota en unohda koskaan: tämä kärtyisin tuntemani vanha rouva hymyili minulle ja hymyili tämän jälkeen jokainen kerta tavatessamme. Syytä hänen käytökseensä en koskaan ymmärtänyt, mutta ymmärsin sen, että jokainen ihminen on erilainen ja jokaista on kohdeltava yksilönä, eikä yksikään sääntö voi minulle varmasti kertoa, miten minun pitää toimia. Asiakaspalvelun osaaja pystyykin arvioi-

maan kriittisesti hänelle annettuja ohjeita ja ymmärtää, että henkilöt ovat erilaisia ja jokaista henkilöä pitää kohdella eri tavalla. Osaaja hyväksyy samalla kuitenkin myös sen, että muuttujia on niin paljon, että kaikkiin tilanteisiin sääntöjä ja ohjeita ei sellaisenaan voi käyttää tai niitä ei ole edes olemassa.

Palauduin tietyllä tavalla vasta-alkajaksi uudelleen siirtyessäni asiakaspalvelutehtäviin atk-alalle. Vasta-alkaja olin kuitenkin vain ammatillisen osaamisen suhteen, eikä asiakaspalveluosaamiseni kadonnut mihinkään. Muistan hyvin ensimmäiset asiakaskontaktini, jolloin huomasin jännityksestä huolimatta osaavani kommunikoida sujuvasti, vaikka tilanne ja työnkuvani olikin täysin erilainen. Ilokseni oivalsin, että asiakaspalvelu on aina henkilöiden välistä kommunikointia, joka käsiteltävistä asioista riippumatta on kahden tai useamman ihmisen välistä vuorovaikutusta.

Mitä pidempään asiakaspalvelutyötä tekee ja mitä enemmän kokemusta karttuu, sitä varmemmin asiakaskontaktissa valitsee oikean tavan lähestyä asiakasta. Kokemuksen karttuessa häviää myös kokonaan asiakaspalvelun tietoinen ajattelu. Itse en enää koskaan ajattele, mitä pitää sanoa tai miten toimia, vaan ne asiat vain tiedän. Käytännössä vaistoan asiakasta sen tavan, joilla heihin pitää vaikuttaa eli minkä roolin tilanteessa minä otan – olenko ystävä, asiantuntija, kokematon tai jotakin muuta.

Tässä aiemmin mainittujen taitajan ja ekspertin välistä eroa on hyvin vaikea eritellä asiakaspalveluosaamisessa. Asiakaspalvelu on osaamista, jota ei voi olla ilman ammatillista toimialaosaamista, ja yleisesti asiantuntijuus ja todelliset alansa ekspertit mielletään nimenomaan ammatillisen osaamisensa mukaan. Toki puhutaan myös hyvistä asiakaspalveluosaajista, mutta tämän osaamisen arvostus on kuitenkin paljon vähäisempi. Itse olen tullut johtopäätökseen, jonka mukaan ammatillista toimialaosaamista oppii pääsääntöisesti jokainen, mutta kaikista ei tule pitkänkään kokemuksen myötä hyviä asiakaspalveluosaajia.

Tiedän monia henkilöitä, jotka ovat tehneet asiakaspalvelutyötä jopa kymmeniä vuosia sekä käyneet useita asiakaspalvelu- ja myyntikoulutuksia, ja siitäkään huolimatta asiakkaat eivät halua olla tekemisissä heidän kanssaan, vaan soittavat toistuvasti toimialaosaamiseltaan heikommalle henkilölle. Tällöin täytyy olla kyse jostakin muusta kuin asiakaspalvelijan oppimishitaudesta ja itse olenkin löytänyt seuraavat kolme eri syytä sille, miksi meistä kaikista henkilöistä ei tule hyviä asiakaspalveluosaajia:

- Asiakaspalveluhenkilö ei syystä tai toisesta halua palvella tätä asiakasta tai ketään asiakasta, eli hän ei pidä asiakaspalvelutyöstä.
- Asiakaspalveluhenkilön itsetunto ei riitä asiakkaan tasolle, saati alapuolelle laskeutumiseen. Käytännössä hän vahvistaa omaa itsetuntoaan käyttämällä kommunikoinnissaan sellaista kieltä, että asiakas ei pysty ymmärtämään kaikkea ja kokee itsensä tyhmemmäksi kuin tämä asiakaspalveluhenkilö.

- Asiakaspalveluhenkilö ei kykene asettumaan toisen asemaan ja tuntemaan myötätuntoa. Hän on siis henkisesti vajavainen, koska häneltä puuttuu kokonaan empatiakyky.

4.2.2 Toimialaosaamisen kehittyminen

Aloittaessaan uudessa työpaikassa jokainen on vasta-alkaja ainakin organisaatio-osaajana. Etukäteen ei voi kovin paljon tietää yrityksen organisaatiosta, ja usein työsuhteen alussa organisaatiosta saatava tieto on hyvin pintapuolista, kuten organisaatiokaavio kuvana, lähimmän esimiehen ja lähimpien työtovereiden nimet ja kasvot. Jokainen uudessa työpaikassa joskus aloittanut varmasti muistaa alun tietämättömyydestä johtuvan epävarmuuden.

Jokaisella organisaatiolla onkin oma historiansa ja siten myös oma kulttuurinsa, joka ei selviä organisaatiokaaviosta tai henkilöiden esittelyllä. Organisaatiokulttuuriin liittyvät kaikki organisaation sisäiset toimintatavat, vastuut ja kommunikointi eli organisaation kirjoitetut ja kirjoittamattomat säännöt. Työn sujuvuuden ja työtovereiden välisten selkkausten välttämiseksi uuden työntekijän onkin välttämätöntä oppia kaikki nämä organisaation toimintasäännöt. Useimmiten sääntöjä on kuitenkin niin paljon ja suuri osa niistä on kirjoittamattomia eli olemassa vain hiljaisena tietona, että heti työsuhteen alkuvaiheessa niitä on mahdotonta oppia. Käytännössä organisaatio-osaaminen kehittyykin vain kokemuksen kautta.

Organisaatio-osaaminen on suurimmaksi osaksi sellaista tietoa, jonka jokainen oppii kokemuksen myötä, mutta jossa tuskin ketään erityisesti erotellaan enää osaajan jälkeen taitajaksi tai ekspertiksi. Sen sijaan yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen sekä niihin mahdollisesti liittyvien asiakastoimialojen erityispiirteiden osaamisen eli ammatillisen osaamisen jaottelu on useimmiten hyvinkin selkeää.

Vasta-alkajilla saattaa olla paljonkin teoriaosaamista, sillä joillakin toimialoilla tähän osaamiseen liittyy oleellisena osana myös teoreettinen opiskelu. Itse en ollut opiskellut lainkaan teoriaa mennessäni elintarvikekauppaan myyjäksi, mutta siirtyessäni atk-alalle olin opiskellut alaan liittyvää teoriaa hyvinkin paljon. Teoreettisen tietämyksen määrän erosta huolimatta molemmat työt tuntuivat alkuun todella haastavilta, koska käytännön kokemusta ei entuudestaan ollut.

Vaikka olin ja olen edelleenkin mestari fileoimaan kalan, ei tästä osaamisesta ollut juurikaan hyötyä siirtyessäni atk-alalle. Asiakaspalveluosaamisesta sen sijaan oli paljonkin hyötyä, koska osasin taitavasti tilanteesta riippuen myöntää tai peittää osaamattomuuteni ja sain aikaa selvittää tarvittavat asiat. Opiskelin asioita siis työtä tekemällä ja kysymällä. Kokemuksen myötä ymmärsin myös, kuinka paljon oli asioita,

joita en todellakaan osannut ja joita en ollut koulussa oppinut – ja niitä oli paljon.

Ensimmäiset vuodet järjestelmäkouluttajana toimin hyvin tehtäväkohtaisesti. En ajatellut juurikaan asiakkuuksia pidemmälle kuin tämän yhden selvitettävän ongelman verran, mutta kokemuksen ja osaamisen myötä myös kokonaisnäkemykseni lisääntyi. Opin esimerkiksi sen, että kysymällä neuvoja joissakin tilanteissa myös asiakkailta (antaa asiakkaalle mahdollisuuden olla asiantuntija), luon yhdessä tekemisen tunnetta ja sitä kautta lisääntyy asiakkaiden luottamus. Osaajalla onkin jo kokonaisnäkemys asioista ja hän työskentelee saavuttaakseen pidempiaikaisia päämääriä eli hän olisi jo valmis ottamaan asiakasvastuun.

Vasta kymmenen vuoden kysymisen ja selvittämisen jälkeen koin itse olevani valmis ottamaan koko toimialan asiakasvastuun. Tällöin tiesin olevani jo oman toimialani ja omien tehtävieni osalta asiantuntija – taitajan tasolla. Tiesin tämän kyseisen toimialan asiakkaista, heidän ohjelmistoistaan ja toimintatavoistaan enemmän kuin kukaan toinen. Ja luonnollisesti asiakasvastuu kuuluu aina sille, joka tietää eniten asiakkaasta kokonaisuutena.

Harvat asiakkuuspäälliköt ovat eksperttejä työssään. Taitajan ja ekspertin välinen ero on siinä, että ekspertin osaaminen tunnistetaan myös jo olemassa olevien asiakkaiden ulkopuolella. Tällainen ammattiosaaminen on asiakkuuspäälliköillä harvinaista, koska usein asiakkuuspäälliköiden osaaminen painottuu enemmän asiakaspalveluosaamiseen, ja asiakaspalvelun kannalta hänen onkin parempi hallita suurempia kokonaisuuksia pintapuolisesti kuin yksittäisiä asioita syvällisesti. Yleisesti henkilöt, joiden ammatillinen tieto on niin syvällistä, että heidän osaamisensa tunnustetaan hyvin laajasti, toimivatkin tämän tietyn alan asiantuntijoina.

4.3 Atk-alan asiakkuuspäälliköllä oleva hiljainen tieto

Atk-alan asiakkuuspäällikön pitää hallita asiakaspalvelu ja tuntea edustamansa yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut. Kuten edellä jo todettiin, näihin molempiin osaamisalueisiin liittyy paljon kokemuksen myötä tullutta hiljaista tietoa. Tämä hiljainen tieto näkyy asiakkuuspäällikön osaamisena, mutta tämän osaamisen lisäksi hänelle kertyy koko ajan tietoa myös juuri näistä tietyistä asiakkaista ja juuri näistä tietyistä yrityksen tuotteista ja palveluista.

4.3.1 Asiakkaisiin liittyvä tieto

Useimmissa atk-alan palveluyrityksissä on käytössä asiakkuudenhallintajärjestelmä, johon kirjataan asiakkaita koskevia tietoja. Kirjattavia tietoja voivat olla asiakasyrityksen perustietojen lisäksi jopa asiakaskoh-

taamiset ja näiden sisältö. Kaikkea asiakkuuspäällikölle kertyvää tietoa ei kuitenkaan voida tai edes haluta kirjata mihinkään järjestelmään.

Henkilöstö

Atk-alalla asiakassuhteet ovat pääasiassa pidempiaikaisia ja usein asiakkuuspäällikkö oppiikin tuntemaan asiakasyritysten yhteyshenkilöt hyvin. Osa heistä kaipaa empatiaa, eikä vain työelämän asioissa vaan koko elämässään. Joillekin on tärkeää saada kertoa myös omasta elämästään yksityishenkilönä ja näin luoda henkilökohtainen suhde yrityksen henkilöön tai henkilöihin. Läheisessä asiakaspalvelusuhteessa on tietenkin myös riskinsä ja liian läheiseksi muuttuva henkilökohtainen suhde saattaa pahimmassa tapauksessa vaarantaa yritysten välisen suhteen, jos toisen yrityksen edut unohdetaan. Asiakkuuspäällikön asiakaspalveluosaimista on kuitenkin taito pitää työ erillään liian henkilökohtaisista ystävyyssuhteista.

Kuten jo aiemmin todettiin, kaikki ihmiset ovat erilaisia ja toiset saattavat odottaa edellisestä poiketen hyvinkin asiassa pysyvää ja etäistä kommunikointia. Joka tapauksessa kommunikointi toisensa tuntevien henkilöiden välillä on aina helpompaa kuin tuntemattomien henkilöiden välillä, koska tällöin asiakkuuspäällikön ei tarvitse käyttää energiaansa henkilön persoonallisuuden selvittämiseen. Asiakkuuspäällikölle kertyykin paljon tietoa eri henkilöiden persoonallisuudesta ja henkilökohtaisista asioista. Näitä tietoja ei voida kirjata mihinkään, mutta ne luonnollisesti vaikuttavat kaikkiin asiakaskohtaamisiin.

Organisaatio

Ensimmäisissä asiakaskohtaamisissa asiakkuuspäällikölle useimmiten esitellään asiakkaan organisaatio ja asiaan liittyvät vastuuhenkilöt. Nämä vastuuhenkilöt ja tärkeimmät asiat organisaatiosta kirjataan varmasti useimmiten asiakkuudenhallintajärjestelmään. Käytännössä todelliset vastuut tai osaamiset eivät kuitenkaan ole asiakkaan alussa antaman käsityksen mukaisia, ja asiakkaan vastuuhenkilöiden keskinäiset suhteet ja todelliset osaamisalueet paljastuvatkin hyvin nopeasti asiakkuuspäällikölle. Asiakkuudenhallintajärjestelmään ei voi kirjata tietoa siitä, kuka todellisuudessa osaa tietyn asian, kuka oikeasti tekee päätökset, kenen mielipiteellä asiakasorganisaatiossa on eniten merkitystä ja niin edelleen. Pääsääntöisesti nämä tiedot jäävätkin vain asiakkuuspäällikön osaamiseksi eli hänen hiljaiseksi tiedokseen.

Toimintatavat

Pääasiassa asiakkuuspäällikön vastuualueella olevat asiakkaat ovat saman tai samojen toimialojen asiakkaita, ja heille tarjottavat ohjelmistot ovat perusrakenteeltaan samanlaisia. Ohjelmistolla tarkoitan tässä kaikkia atk-järjestelmiä, jotka on tarkoitettu asiakkaan yritystoimintojen hoi-

tamiseen. Kaikki yritykset ovat kuitenkin sisäisiltä toimintatavoiltaan erilaisia ja siitä syystä myös ohjelmistojen käyttötavat ovat pääasiassa erilaisia – ohjelmistothan sovitetaan asiakkaan toimintaan, ei päinvastoin. Tästä syystä ohjelmistoista käytetään eri osia eri yrityksissä tai yrityksille räätälöidään omia lisäpiirteitä ohjelmistoihin. Näiden piirteiden ja käyttötapojen täsmällinen dokumentoinnin hallinta on luonnollisesti tärkeää, mutta käytännössä kaikkea ei voida täydellisesti kirjata, vaan osa tiedoista jää asiakkuuspäällikön tiedoksi ja osaamiseksi.

Meidän yrityksemme tarjoamat atk-ohjelmistot ja palvelut liittyvät materiaalin hallintaan. Itse asiakkuuspäällikkönä pyydän aina ensimmäisellä vierailulla asiakasta esittelemään käytännössä oman materiaalinkäsittelyyn liittyvän toimintoketjunsä. Tämän näkeminen helpottaa minua suunnitellessani asiakkaan kanssa heille parhaita mahdollisia ratkaisuja, ja samalla minulle kertyy sellaista tietoa asiakkaiden toimintatavoista, jota en pysty dokumentoimaan, mutta joka vaikuttaa kaikkeen yhteistyöhömmä.

Jokaiselle asiakkuuspäällikölle, huolimatta siitä tutustuuko hän konkreettisesti asiakkaan toimintoihin vai ei, kertyy kokemuksen myötä tietoa ja osaamista asiakkaan toiminnoista ja toimintotavoista.

Toimiala

Asiakkuuspäällikkö näkee yleensä paljon samalla toimialalla toimivia yrityksiä ja hänelle kertyy paljon myös toimialakohtaista osaamista. Asiakkaiden tietoja voi olla paljonkin kirjattuna asiakkuudenhallintajärjestelmään tai muulla tavoin dokumentoituna, mutta vaikka tieto olisi kuinka täydellisesti kirjattua, ei kokonaisnäkemyistä koko toimialasta voi olla kuin henkilöillä, jotka ovat itse tutustuneet useisiin yrityksiin ja siten luoneet kokonaisnäkemyksen koko toimialasta. Tällainen asiakkuuspäälliköille kertyvä toimialakohtainen tietämys on erittäin arvokasta tietoa myös asiakkaille. Olen useasti ollutkin tilanteessa, jossa asiakas ottaa yhteyttä kysyäkseen, miten jokin jopa ohjelmistoihin liittymätön asia on muualla ratkaistu.

4.3.2 Yrityksen tuotteisiin ja palveluihin liittyvä tieto

Asiakkuuspäällikön pitää tuntea yrityksen asiakkailleen tarjoamat ohjelmistot. Pääsääntöisesti ohjelmistot on dokumentoitu asiakkaille tarkoitettuihin käyttöohjeisiin tai yrityksen sisäisiin määräyksiin, mutta kuten jo aiemminkin todettiin, ei kaikkia asiakaskohtaisuuksia pystytä täydellisesti dokumentoimaan. Asiakkuuspäälliköille kertyykin paljon sellaisia asiakaskohtaisia ohjelmistotietoja, jotka auttavat häntä ratkaisemaan muiden asiakkaiden ongelmia muodostamalla kokonaan uusia ratkaisukokonaisuuksia.

Ohjelmistoista kertynyt kokemus auttaa myös ohjelmistojen ylläpitoon tai virheisiin liittyvissä tehtävissä. Itse olen huomannut, että ohjelmis-

toon liittyvän työn tekeminen saattaa kokemattomalta henkilöltä viedä ohjeita lukemalla tunnin, kun kokenut henkilö tekee saman työn viides-
satoista minuutissa. Kokeneelta henkilöltä ei mene aikaa ohjeiden luke-
miseen, vaan ilman ohjeitakin hän tietää miten asia hoidetaan. Häneltä ei
myöskään mene aikaa asian oikeellisuuden varmistamiseen, vaan hän
tietää jo kokemuksensa avulla, mitkä asiat pitää varmistaa ja tarkistaa eli
hän on varma tekemisistään. Samalla tavalla kokemus auttaa myös vir-
hetilanteiden selvittämisessä, koska aiemmat selvitetty virheet auttavat
rajaamaan nyt etsittävää virhettä ja siten työ nopeutuu huomattavasti.

Atk-alan palveluyritykset tarjoavat asiakkailleen luonnollisesti myös
palveluja. Usein palvelut ovat tuotteistettuja eli erilaisista palveluista on
koottu selkeitä kokonaisuuksia eli palvelupaketteja, joita asiakkaille voi-
daan tarjota. Palvelupakettien tuntemuksen lisäksi asiakkuuspäällikön
pitäisi tuntea myös oman organisaationsa sisäinen osaaminen ja henkilöt.
Joskus voidaan joutua räätälöimään palvelupaketteja asiakkaan tarpeisiin
sopiviksi ja silloin asiakkuuspäällikön pitää tietää, mistä sopivaa osaa-
mista saadaan. Oman organisaation henkilöiden tuntemuksella on tässä
suuri merkitys. Erittäin hyvästä ammatillisesta osaamisesta huolimatta,
kaikkia henkilöitä ei voida käyttää esimerkiksi koulutuksessa, koska he
eivät hallitse lainkaan asiakaspalvelua tai heidän osaamisensa on niin
kehittynyttä, että he eivät osaa kouluttaa sitä muille. Näitä tietoja omasta
organisaatiosta ei ole dokumentoituna, vaan ne ovat asiakkuuspäällikön
omana kokemuksen myötä tulleet osaamisena.

5 HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN

Mitä parempi osaaja sitä enemmän hänen osaamisensa kiinnostaa myös muita. Kilpailun lisääntyttä on yrityksen henkisen pääoman eli osaamis pääoman merkitys kasvanut. Samalla yrityksissä on lisääntynyt myös ymmärrys siitä, kuinka tärkeää on työntekijöiden osaamisen säilyttäminen yrityksen sisällä – on siis tullut tarve siirtää osaamista myös muulle henkilöstölle. Hyvä osaaminen on kuitenkin syntynyt aina pitkän kokemuksen tuloksena ja perustuu hiljaiseen tietoon, joten mestari tuskin enää osaa kertoa, miten hän työnsä tekee eli käsitteellistää osaamistaan muille. Mitä mahdollisuuksia hiljaisen tiedon siirtämiseen sitten on?

5.1 Hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollisuudet

Nonaka ja Takeuchi (1995: 62 - 67) ovat luoneet mallin tiedon muutoksesta (Kuvio 3). Tämän mallin mukaan tieto muuttuu neljällä eri tavalla:

- hiljaisesta tiedosta syntyy hiljaista tietoa eli sosiaalistaminen
- hiljaisesta tiedosta syntyy käsitteellistä tietoa eli ulkoistaminen
- käsitteellisestä tiedosta syntyy hiljaista tietoa eli sisäistäminen
- käsitteellisestä tiedosta syntyy käsitteellistä tietoa eli yhdistäminen.

Åberg (2006: 42 - 43) käyttää myös samoja käsitteitä kirjoittaessaan uuden tiedon syntymisestä ja luultavasti mukailee Nonakan ja Takeuchin mallia, vaikka ei sitä mainitsekaan.

Sosiaalistaminen

Hiljaista tietoa siirretään suoraan toisen henkilön hiljaiseksi tiedoksi. Tällaista tiedon siirtoa tapahtuu esimerkiksi mestarin ja oppipojan välillä (Åberg 2006: 42).

Ulkoistaminen

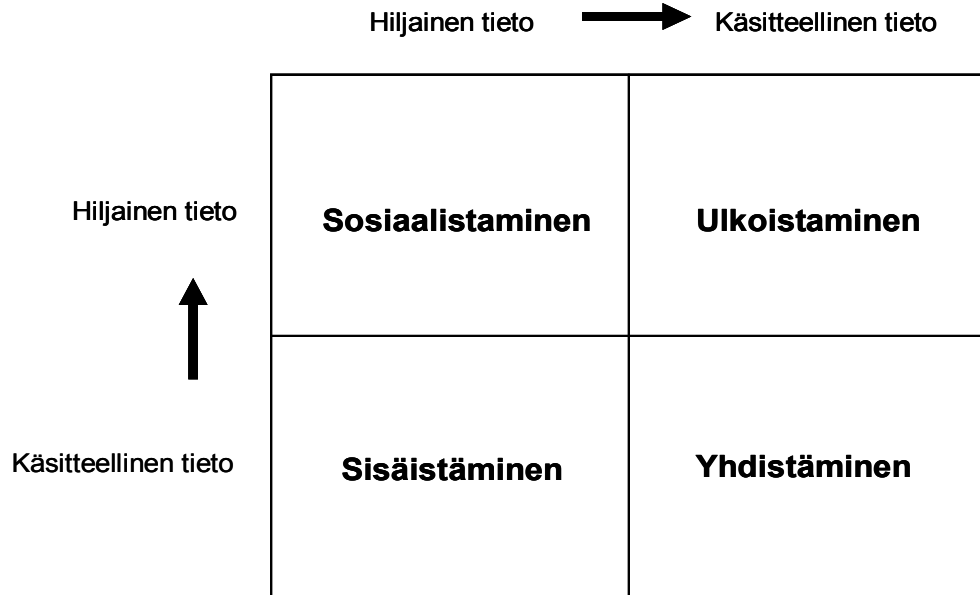
Hiljaista tietoa pyritään siirtämään käsitteellisessä muodossa. Hiljaista tietoa käsitteellistetään mallintamalla eli yritetään nähdä se toimintatapa, joka tekee mestarista mestarin (Åberg 2006: 42).

Yhdistäminen

Käsitteellistä tietoa siirretään käsitteellisenä tietona ja lopputuloksena syntyy uutta käsitteellistä tietoa. Tällöin yhdistetään eri henkilöillä olevaa käsitteellistä tietoa eli esimerkiksi joukko asiantuntijoita yhdistää omat tietonsa ja aiemmat tutkimukset löytääkseen johonkin ongelmaan ratkaisun (Åberg 2006: 43).

Sisäistäminen

Käsitteellistä tietoa siirtyy hiljaiseksi tiedoksi automatisoitumisen ja käytön sisäistymisen kautta. Mestari saa uutta tietoa ja käytön myötä tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi (Åberg 2006: 43).



Kuvio 3. Tiedon muutos (Mukaillen Nonaka & Takeuchi (1995: 62))

Tämän Nonakan ja Takeuchin mallin mukaan nimenomaan hiljaista tietoa voidaan siirtää kahdella eri tavalla: sosiaalistaminen ja ulkoistaminen. Sheffieldin yliopiston informaatiotutkimuksen professori Tom D. Wilsonin (2002) mukaan kaikkea hiljaista tietoa ei voida kuitenkaan käsitteellistää eikä myöskään siirtää sosiaalistamisen avulla. Hänen mukaansa Nonaka ja Takeuchi eivät ole täysin ymmärtäneet Polanyin alkuperäistä hiljaisen tiedon määritelmää. Wilson tulkitseekin Polanyin määritelmät hiljaisesta tiedosta siten, että nimenomaan hiljaista tietoa ei voida siirtää. Polanyitä mukaillen hän erottaa hiljaisesta tiedosta osan implisiittiseksi tiedoksi (implicit knowledge), jota voimme siirtää tai käsitteellistää. (Wilson 2002.)

Itse olen myös sitä mieltä, että kaikkea sitä osaamista ja tietämistä, jonka miellämme hiljaiseksi tiedoksi, ei voida siirtää toiselle henkilölle. Hiljainen tieto perustuu aina henkilön koko persoonallisuuteen, eikä hiljainen tieto ole yksittäisiä tiedon palasia, joita voidaan irrottaa alustastaan, vaan asioita, jotka kaikki liittyvät toisiinsa – hiljaisen tiedon syntyyn on aina tarvittu olemassa olevaa tietoa. Osa hiljaisesta tiedosta on kuitenkin mahdollista siirtää, ja hiljaista tietoa voidaan siirtää joko sosiaalistamalla tai ulkoistamalla.

5.1.1 Hiljaisen tiedon siirtäminen sosiaalistamalla

Sosiaalistamisella tarkoitetaan prosessia, jossa siirretään kokemuksen myötä tullutta osaamista eli hiljaista tietoa suoraan toisen henkilön hiljaiseksi tiedoksi käyttämättä lainkaan kieltä eli käsitteellisiä ilmauksia. Tällöin oppipoika työskentelee kokeneemman työntekijän kanssa, ja oppii ammattitaidon tarkkailemalla ja matkimalla kokeneempaa sekä itse harjoittelemalla. (Nonaka & Takeuchi 1995: 62 - 63.)

Sydänmaanlakan (2004: 191) mukaan parasta koulutusta on vanhemman työntekijän työn ohessa antama käytännön opastus. Itse olen todennut tämän saman sekä omassa oppimisessani, että myös kouluttajantyössäni seurattessani muiden oppimista työpaikallaan. Mainitsin jo aiemmin oppineeni elintarvikekaupan myyjänä lähes mestarilliseksi kalan käsittelijäksi. Silloinen kalaosaston vastaava vaati minua aina seuraamaan hänen työtään ja myös itse harjoittelemaan – olen nähnyt hänen käsittelevän lukemattomia kaloja ja oppinut taidon lopulta harjoittelemalla. Osasto-vastaava siirsi minulle siis suoraan omaa hiljaista tietoaan käyttämättä lähes lainkaan sanoja. Kalan fileointia onkin lähes mahdotonta selittää sanoin, sen oppii vain seuraamalla toista ja harjoittelemalla.

Oppipojasta voi joskus tulla yhtä hyvä kuin mestarista, mutta tämä on erittäin hidas tapa oppia eli siirtää hiljaista tietoa. Käytännössä vain hyvin harvoissa ammateissa tai työpaikoissa on mahdollisuutta käyttää tätä tiedonsiirtotapaa, koska työvoima on vähennetty minimiin, kaikilla on kiire tai entinen osaaaja on jo lähtenyt pois. Myöskään koulutusmallina tämä ei mitenkään toimi, koska kouluttajan aika on hyvin rajallista ja kallista.

5.1.2 Hiljaisen tiedon siirtäminen ulkoistamalla

Ulkoistaminen on prosessi, jossa hiljaista tietoa muutetaan käsitteelliseen muotoon. Hiljaista tietoa käsitteellistetään kielikuvien, vastaavuuk-sien, käsitteiden, hypoteesien ja mallien avulla. (Nonaka & Takeuchi 1995: 64.) Tarkoituksena on nähdä mestarin osaamisesta se toimintatapa, jonka seurauksena mestaruus näkyy, ja saada siirrettyä nämä käytänteet käsitteellistämisen avulla muille (Åberg 2006: 42). Seurattava mestari toimii tässä mallina ja hänen osaamistaan mallinnetaan. Mallinnettaessa voidaan valita, mitä halutaan oppia, kun taas edellä käsitellyssä sosiaa-listamisessa on kyse kokonaisosaamisen siirtämisestä eli käytännössä oppipoika oppii mestarilta kokonaisuuden ja sen mukana myös huonot asiat (Toivonen & Asikainen 2004: 35 - 36).

Osaamisen mallittamisessa on siis kyse siitä, että mestarin työtä tarkastelemalla pyritään selvittämään, millä tavalla mestari työnsä tekee eli mi-hin osaaminen perustuu ja mikä on osaamisen ydin. Mallittamisen avulla oppiminen on pääasiassa nopeaa, koska siinä oppiminen keskitetään juu-ri osaamisen kannalta oikeisiin asioihin – ei siis yritetäkään siirtää koko-naisuuksia, vaan ainoastaan osaamisen ydin. Mallinnusta tehdessä mal-

lintajan lisäksi myös mallinnettava oppii, sillä hänkin näkee mihin yksittäisiin asioihin hänen osaamisensa perustuu, ja pystyy tämän jälkeen tietoisesti käyttämään osaamistaan tehokkaammin tai jopa kehittämään omaa osaamistaan. Myös itseään pystyy mallintamaan ja käyttämään mallintamista oman osaamisen kehittämiseen, kunhan vain ensin ymmärtää oman osaamisensa.

Suuri osa nykyisestä asiakaspalvelutyöstäni on asiakkaiden ohjaamista ja kouluttamista. Itse näen tämän osan työstäni olevan oman osaamiseni mallittamista muille, eli asiakkaan kouluttaminen on minulla olevan hiljaisen tiedon siirtämistä. Olen itse opiskellut kouluttamieni atk-järjestelmien käytön, ja pitkän kokemuksen myötä oppinut sen parhaat ja tehokkaimmat käyttötavat. Aina koulutuksen alussa tutustun asiakkaaseen ja hänen toimintaansa, jonka jälkeen istutamme ohjelmiston heidän tarpeeseensa ja toimintaansa, eikä koskaan toisinpäin. Käytännössä siis ensin itse muodostan itselleni käsityksen siitä, miten järjestelmää tulee tässä yrityksessä käyttää ja sen jälkeen käsitteellistän sen kaiken koulutettavilleni eli järjestelmän tuleville käyttäjille. En kuitenkaan yritä siirtää koko omaa työosaamistani, vaan pelkästään järjestelmän käyttämiseen tarvittavan osaamiseni.

Mallintamisen avullakaan ei pystytä siirtämään kaikkea osaamista. Esimerkiksi asiakaspalveluosaamista on mahdotonta täysin käsitteellistää, sillä asiakkaiden ja tilanteiden ollessa hyvin erilaisia, on mahdotonta määritellä, kuinka monella puhelinsoitolla asiakas pidetään tyytyväisenä. Asiakaspalvelun osaaja vain tietää, miten ja milloin toimitaan, ja koko tämä hänen ydinosaamisensa tapahtuu hänen päänsä sisällä eli sitä ei voi ulkopuolinen havaita eikä siis myöskään mallintaa.

5.2 Atk-alan asiakkuuspäällikön hiljaisen tiedon siirtäminen

Asiakkuuspäälliköllä on paljon osaamisena näkyvää hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa on asiakaspalveluosaamisena ja toimialaosaamisena. Lisäksi jokaisen yrityksen sisällä henkilöille kertyy paljon sellaista tietoa, joka liittyy nimenomaan yritykseen ja sen asiakkaisiin ja jota ei syystä tai toisesta ole kirjattu muiden luettavaksi. Me kutsumme myös näitä yhteen yritykseen tai tiettyihin asiakkaisiin liittyviä tietoja hiljaiseksi tiedoksi, ja myös tästä hiljaisesta tiedosta pitäisi jokaisen yrityksen olla kiinnostunut – osaamisen lisäksi tietenkin. Miten kriittistä asiakkuuspäällikön hiljainen tieto sitten on asiakkaiden ja yritysten kannalta? Miten estetään tietojen häviäminen, kun henkilö vaihtaa työpaikkaa ja viekö hän kaiken osaamisen ja tiedot mukanaan?

5.2.1 Asiakaspalveluosaamisen siirtäminen

Asiakaspalveluosaamisena näkyvä hiljainen tieto perustuu henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten henkilön omiin arvoihin ja tunteisiin. Arvot vaikuttavat tunteisiin ja tunteet kaikessa kanssakäymisessä ovat erityisen tärkeitä, koska ne kertovat miten vastapuolen kanssa toimitaan ja miten eri tilanteissa käyttäydytään. Sekä tunteet että arvot ovat niin henkilökohtaisia ja persoonasta riippuvia, että niiden siirtäminen toiselle on mahdotonta. Lisäksi asiakaspalveluosaaminen perustuu niin voimakkaasti osaajan persoonallisuuteensa eli kaikkeen siihen, mitä hän on ja mitä hänelle henkilökohtaisesti on tapahtunut, että sen kaiken siirtäminen on mahdotonta.

Asiakaspalveluakin voidaan toki opiskella, ja opiskeltavat asiat ovat sellaisia toimintatapoja, jotka joku on hyviksi havainnut ja sen jälkeen käsitteellistänyt eli siis mallintanut. Mutta koska asiakaspalvelu on henkilöiden välistä kanssakäymistä ja koska kaikki henkilöt ja kaikki asiakaskontaktit ovat erilaisia, ei mitään oppeja voida täysin yleistää. Asiakaskontakteissa oikean toimintatavan kertovat vain asiakaspalveluosaajan tunteet ja kokemuksen myötä karttuva hiljainen tieto.

Jokainen voi myös seurata hyvän asiakaspalveluosaajan toimintatapoja ja yrittää löytää sieltä osaamista, jota voisi itse käyttää. Tällöin saattaa-kin löytyä joitakin toistuvia toimintamalleja, kuten esimerkiksi tietyt asiakkailla esitetyt ajattelua herättävät kysymykset. Tarkkailija voi ottaa tällaisia toimintamalleja käyttöönsä, mutta vasta hänen oman kokemuksensa myötä hän oppii, missä kohdassa hän mitäkin kysymystä voi käyttää, jotta sen avulla saavutettaisiin haluttu lopputulos.

Asiakkaat kokevat usein asiakkuuspäällikön asiakaspalveluosaamisen hyvinkin tärkeäksi ja tämä osaaminen vaikuttaa myös eniten asiakastyytyväisyyteen. Asiakaspalveluosaaminen yksinään ei kuitenkaan liene kovin kriittistä osaamista asiakkaan tai yrityksenkään kannalta. Aina-kaan se ei ole korvaamatonta osaamista, koska sen siirtäminen tehtävistä toisiin sujuu suhteellisen yksinkertaisesti ja siksi hyviä asiakaspalveluosaajia on työtekijämarkkinoilta myös löydettävissä. Mutta tietenkin yritysten pitäisi pitää hyvää huolta kaikenlaisesta hyvästä osaamisesta, koska hyville osaajille löytyy aina hyviä työpaikkoja.

5.2.2 Toimialaosaamisen siirtäminen

Organisaatio-osaaminen siirtyy aina sosiaalistamisen kautta, eikä tämän osaamisen siirtämisessä liene mitään ongelmaa. Uuden työntekijän organisaatio-osaamisen oppimista voidaan nopeuttaa kertomalla työhön perehdyttämisvaiheessa enemmän myös organisaatiosta. Organisaatio-osaaminen kuuluu yritykselle eikä se katoa mihinkään henkilöiden lähtiessä, joten tästä asiakkuuspäällikön osaamisen katoamisesta ei kenenkään ole tarpeen olla huolissaan.

Sen sijaan asiakkuuspäälliköllä oleva ammatillinen osaaminen eli yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen, sekä niihin mahdollisesti liittyvien asiakastoimialojen erityispiirteiden osaaminen, saattaa olla hyvinkin kriittistä osaamista yrityksessä ja siksi kriittistä myös asiakkaiden kannalta. Osaaminen on kriittistä ja sen säilymisestä yrityksessä pitää olla huolissaan, jos asiakkuuspäällikkö on myös tuote- tai palveluvastuussa ja siten ehkä ainoa, jolla ylipäätään on osaamista näistä osa-alueista. Suuremmissa atk-alan palveluyrityksissä osaaminen tuskin koskaan on yksin asiakkuuspäälliköllä, mutta pienissä yrityksissä tilanne voi olla hyvinkin toisenlainen. Tämä on seikka, josta myös asiakkaiden tulisi olla huolissaan ja varmistua aina siitä, että heidän ohjelmistojensa osaaminen ei ole vain yhden henkilön osaamista ja aina löytyy myös varaosaaja.

Atk-alan asiakkuuspäälliköllä oleva osaaminen on pääsääntöisesti pohjimmiltaan tietotekniikkaan liittyvää teoriapohjaista osaamista. Yrityksen ohjelmistoihin ja palveluihin liittyvä osaaminen puolestaan saadaan yrityksen sisäisistä koulutuksista ja kokemuksen myötä. Teoriaa voi kuka tahansa opiskella oppilaitoksissa tai koulutuksissa, mutta asiakkuuspäälliköllä oleva todellinen kokemuksen myötä tullut osaaminen perustuu aina hiljaiseen tietoon.

Toimialaosaaaminen on osa sitä osaamista, jota asiakkuuspäälliköt siirtävät asiakkailleen kouluttaessaan. Tätä osaamista on siis mallintamalla ja siirretty pieninä palasina maailmalle, mutta kokonaisuuden ymmärryksen kautta tulevaa osaamista ei ole asiakkailta. Mallintamisen lisäksi toimialaosaaamista voidaan siirtää myös sosiaalistamalla. Mutta jos asiakkuuspäällikö on jo ilmoittanut lähdöstään yrityksestä, on hiljaisen tiedon siirtäminen sosiaalistamisen avulla jo myöhäistä, eikä mallintamiseenkaan jää paljon aikaa. Ammatilliseen osaamiseen ohjelmistojen ja palvelujen osalta liittyykin paljon sellaista tietoa, jota pitäisi systemaattisesti dokumentoida. Tarkka dokumentointi ei poista kokonaan osaamisen menettämiseen liittyvää riskiä, mutta laskee sitä huomattavasti ja antaa lisäksi osaamisturvaa sekä yritykselle, että asiakkaalle.

5.2.3 Dokumentoimattomien tietojen siirtäminen

Yrityksen tuotteisiin (ohjelmistoihin) ja palveluihin liittyvän tiedon dokumentoinnin tärkeys todettiin jo edellä. Myös asiakastiedot ovat tietoja, joiden kirjaaminen asiakkuudenhallintajärjestelmiin pitäisi olla jokaisessa yrityksessä tietojen turvaamisen kannalta itsestään selvyyttä. Oletetaan, että näin molempien tietojen osalta myös toimitaan, mutta vaikka kaikki oleellinen ohjelmistojen räätälöintejä ja asiakaskohtaamisten sisältöjä myöten kirjattaisiinkin, jää asiakkuuspäällikölle siitä huolimatta paljon tietoja hiljaiseksi tiedoksi.

Dokumentit ovat kuitenkin aina käsitteellistä tietoa ja vaikka ne olisi kirjoitettu erittäin tarkasti ja huolellisesti, niistä puuttuu aina asioiden syvempi merkitys. Toinen ongelma dokumentoinnissa on sen laajuus, mitä enemmän kirjataan ylös, sitä vaikeampaa tiedon hakeminen on. Mutta ovatko nämä hiljaiseksi tiedoksi jäävät asiakas- ja yrityskohtaiset tiedot ylipäänsä tietoja, joita pitää siirtää? Onko uuden asiakkuuspäällikön edes tarpeen tietää millaisia asiakkaat ovat tai miten tietynlainen ohjelmisto-ongelma ratkaistaan? Vai olisiko parempi, että tilalle tulee uusi henkilö, joka ei tiedä mistään mitään, vaan alkaa hoitaa asioita omalla tavallaan?

Yrityksen ja asiakkaan kannalta vanhojen käytänteiden katoaminen voi olla myös hyvä asia, sillä se saattaa pidemmällä aikavälillä edesauttaa kehitystä. Näin käy, kun uusi henkilö joutuukin itse etsimään ratkaisut ongelmiin ja samalla kehittämään kokonaan uusia ja ehkä myös parempia ratkaisumalleja. Asiakkuuspäällikön vaihtuminen voi olla hyväksi myös silloin, jos asiakkaan ja asiakkuuspäällikön henkilökemiat eivät ole lainkaan kohdanneet. Lisäksi edellisen asiakkuuspäällikön mielipiteet asiakkaista henkilöinä kannattaa jättää siirtämättä, koska yleisestikin ihmissuhteissa on parempi kohdata uusia henkilöitä ilman ennakkoasenteita ja luoda itse kokonaan oma käsitys vastapuolesta.

Oman kokemuksen mukaan on kuitenkin paljon asioita, joita asiakkaat eivät haluaisi kadottaa henkilön vaihtumisen myötä. Heidän mielestään on turhauttavaa selittää omia asioitaan tai toimintatapojaan juurta jaksan vieraalle henkilölle, saati neuvoa miten joku ongelma korjataan. Edellinen henkilö on saattanut asian osata korjata tai antaa selkeän kaiken huomioon ottavan vastauksen minuutissa, mutta uudelta henkilöltä asian hoitaminen vie hyvinkin pitkään tai varmaa vastausta ei välttämättä saa lainkaan.

Näitä kaikkia tietoja voidaan siirtää dokumentoinnin lisäksi myös erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Joskus vanha asiakkuuspäällikkö ehtii perehdyttämään uuden asiakkuuspäällikön työhönsä ja siirtämään tällöin osan tiedoistaan suoraan hänelle, myös ne tiedot, joita ei ehkä kannattaisikaan. Mutta useimmiten uusi henkilö joutuu aloittamaan työnsä edellisen tyhjentämältä työpöydältä. Toki hänkin oppii ajan myötä tietämään samat asiat kuin edeltäjänsä, mutta mitä enemmän tietoa on jäänyt yritykseen, sitä nopeammin uusi henkilö tiedot saa ja sitä vähemmän asiakaspalvelu siitä aina kärsii.

5.2.4 Hiljaisen tiedon siirtäminen työparille - ratkaisumalli

Asiakkuuspäälliköiden hiljaisessa tiedossa on siis asioita, joiden on asiakkaiden luottamuksen säilyttämiseksi pysyttävä yrityksessä, vaikka asiakkuuspäällikkö lähtisikin. Mutta osa hiljaisesta tiedosta on myös sellaista, jota ei välttämättä ole tarpeen siirtää tai se olisi jopa parempi jättää siirtämättä. Itse olen sitä mieltä, että kaikki se tieto joka voidaan jär-

kevässä määrin dokumentoida, pitää myös dokumentoida, mutta sen lisäksi asiakkuuspäälliköiden pitäisi työskennellä aina työpareina. Olen itse todennut ja tulkinnut asiakastytytyväisyyskyselyistä sellaisten asiakkaiden olevan tyytyväisimpiä ja luottavaisimpia asiakkaita, joiden asiakkuuspäälliköllä on työpari. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkuuspäälliköllä on aina yrityksen sisällä varahenkilö, jonka olemassaolon myös asiakas tietää.

Luonnollisesti asiakkuuspäällikkö itse on se, joka tietää asiakkaiden asiat parhaiten ja se ei olekaan pääasia. Asiakkaatkin ymmärtävät, että varahenkilö ei voi tietää yhtä paljon, mutta he hyväksyvät sen täysin luonnollisena. Heille pääasia on se, että aina on joku jolle ongelmatilanteessa soittaa, sillä kynnys soittaa keskukseen tai yleiseen neuvontaan, jossa vastaa joku täysin tuntematon, on kokemukseni mukaan erittäin suuri. Lisäksi varahenkilön olemassaolo ja hänen ajoittaiset asiakaskontaktit lisäävät asiakkaan kokonaisluottamusta yritystä kohtaan.

Työpari pitää luoda siten, että sekä asiakkuuspäälliköllä että hänen varahenkilöllään on selkeät omat vastuualueensa eli molemmat ovat nimettyjen asiakkaiden asiakkuuspäällikköjä, mutta ovat myös toistensa asiakkuuksien varahenkilöitä. Kun kaksi eri toimialan asiakkuuspäällikköä toimii työparina, ei tule keskinäisiä vastuuongelmia eikä myöskään yrityksen sisäistä kilpailutilannetta. Tällöin on vain kaksi keskenään yhdenvertaista työtoveria, joilla on molemmilla oma vastuualueensa, mutta toimenkuvassa on mukana myös yhteistyö toisen asiakkuuspäällikön kanssa.

Mitä paremmin ja tehokkaammin työparien työskentely saadaan toimimaan, sitä enemmän myös kriittistä tietoa on varmennettu. Kun työpari tekee töitä osittain yhdessä ja molemmat joutuvat olemaan yhteydessä myös toistensa asiakkaiden kanssa, siirtyy heille väkisinkin toistensa tietoja ja osaamista. Vaikka toinen asiakkuuspäällikkö sitten lähtisikin ja veisi suuren osan kriittistä osaamistaan ja tietoa mukanaan, on osa siitä kaikesta kuitenkin hänen varahenkilöllään, joka pystyy siirtämään sitä alkuvaiheessa uudelle asiakkuuspäällikölle. Käytännössä siis asiakkuuspäällikköjen työparina toimiminen lisää asiakkaiden luottamusta ja sen lisäksi varmentaa hiljaisen tiedon pysyvyyttä yrityksen ja siten myös asiakkaiden käytettävissä.

6 YHTEENVETO

Hiljaista kannattaa kuunnella, on vanha japanilainen sananlasku. Mutta myös monissa muissa kulttuureissa hiljaisuutta pidetään viisauden merkinä. Myös hiljainen tieto voidaan ajatella kokemuksen myötä tulleet viisautena, sillä henkilöllä oleva hiljainen tieto näkyy ulospäin kaikkena osaamisena. Hiljainen tieto vaikuttaa kaikkeen toimintaan, mutta on suurimmalta osin täysin tiedostamatonta ja piiloista.

Yritysten ja etenkin asiantuntijapalveluja tarjoavien yritysten kannattavuuden edellytyksenä ovat arvoa tuottavat asiakkuudet. Siten yritysten ainoa kestävä tavoite on kokonaisvaltaisen asiakkuuksien kehittämisen avulla pyrkiä nostamaan asiakkuuksiensa arvoa. Asiakkuuspäälliköiden ensisijainen tehtävä on huolehtia kokonaisvaltaisesta asiakkuuksien kehittamisestä ja siten asiakkuuksien arvonnoususta.

Asiakkuuspäälliköiden käytännön työ on pääasiassa asiakaspalvelua, josta kertyy kokemuksen myötä paljon asiakkaisiin ja asiakaspalveluun liittyvää tietoa ja osaamista. Suurinta osaa tästä tiedosta ja osaamisesta ei dokumentoida mitenkään vaan se jää asiakkuuspäällikön hiljaiseksi tiedoksi. Atk-alalla toimivalle asiakkuuspäällikölle kertyy asiakaspalveluosaamisen ja asiakastietojen lisäksi hiljaista tietoa myös yrityksen tarjoamista ohjelmistotuotteista ja palveluista.

Työn tarkoituksena olikin selvittää, mitä hiljainen tieto on ja miten se näkyy atk-alalla toimivan asiakkuuspäällikön työssä. Mutta sen lisäksi tarkoitus oli selvittää, onko tämä hiljainen tieto kriittistä asiakkaiden tai yrityksen kannalta ja miten mahdollinen kriittinen tieto saataisiin varmennettua yrityksen ja siten myös asiakkaiden käyttöön.

Työssä on todettu osan tästä kaikesta asiakkuuspäälliköllä olevasta hiljaisesta tiedosta olevan yrityksen ja asiakkaiden kannalta kriittistä. Näin ollen kaikki sellainen tieto pitäisi saada pysymään yrityksessä ja asiakkaiden käytettävissä, vaikka asiakkuuspäällikkö vaihtuisikin. Toki jokainen uusikin asiakkuuspäällikkö oppii tekemällä ja selvittämällä, mutta se saattaa viedä hyvin paljon aikaa ja aiheuttaa asiakkaiden luottamuksen laskua ja pahimmillaan jopa asiakkuuksien menettämisen.

Käytännössä kaikkea asiakkuuspäällikön hiljaista tietoa ei voida mitenkään siirtää, mutta tietoa voidaan turvata tarkan dokumentoinnin lisäksi työpareilla. Asiakkuuspäälliköt tekevät työpareina yhteistyötä ja toimivat toistensa sijaisina, mutta vastaavat kumpikin omista asiakkuuksistaan. Näin asiakkaiden luottamus yritystä kohtaan saadaan kasvamaan ja siten myös asiakkuuden arvo nousemaan. Lisäksi osa asiakkuuspäälliköiden kriittisistä tiedoista ja osaamisesta saadaan varmennettua siirtämällä sitä yrityksessä toiselle henkilölle.

Kaikesta huolimatta yksistään asiakkuuslähtöinen ajattelu ja asiakkuuspäällikön osaamisesta ja tiedoista huolehtiminen eivät riitä, vaan yrityksen on panostettava myös koko omaan organisaatioonsa. Hyvän asiakaspalvelun takana, ja myös paras keino asiakkuuspäällikön tietojen ja osaamisen säilyttämiseen, on toimiva organisaatio, joka rakentuu tehokkaista toimintatavoista ja prosesseista sekä ennen muuta tyytyväisestä ja osaavasta henkilöstöstä.

Pitkään asiakaspalvelutyötä tehneen henkilön kokemukset ja osaaminen, yhdistettynä hiljaisen tiedon ja asiakkuushallinnan teoreettiseen kirjallisuuteen luo tästä työstä kokonaisuuden, jota voitaneen soveltaa mihin tahansa asiakaspalvelutyöhön ja siihen liittyvän osaamisen kehittämiseen. Kirjoittaja itse on työtä tehdessään ymmärtänyt oman kokemuksensa myötä tulleen osaamisen arvon, sekä saanut työkalut itsensä kehittämiseen. Tämä työ ei kerro koko totuutta hiljaisesta tiedosta ja sen siirtämisestä, sillä hiljainen tieto ei ole yksiselitteinen asia ja jokainen lukija ja jokainen tutkija varmasti muodostaa hiljaisesta tiedosta ja sen laajuudesta oman käsityksensä. Toivottavasti tämä työ herättää ajatuksia ja omia mielipiteitä kaikissa sen lukeneissa henkilöissä.

LÄHTEET

- Benner, Patricia 1991 (käännös: Kristiina Toivanen). Aloittelijasta asiantuntijaksi. Juva: WSOY.
- Benner, Patricia, Tanner, Christine A & Chesla, Catherine A 1999 (käännös: Paula Nieminen). Asiantuntijuus hoitotyössä. Juva: WSOY.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otava.
- Koivunen, Hannele 1997. Hiljainen tieto. Keuruu: Otava.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge Creating Firm, How Companies Create Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University Press.
- Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen Jari (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja s. 81-148. Jyväskylä: Gummerus.
- Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuuden hallinta. Helsinki: WSOY.
- Polanyi, Michael 1962. Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Polanyi, Michael 1966. The Tacit Dimension. Gloucester, Mass: Peter Smith.
- Rantala, Taina 2006. Etnografisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen Jari (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja s. 215-283. Jyväskylä: Gummerus.
- Sipilä, Jorma 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: WSOY.
- Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus, ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen, näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Gummerus.

- Syrjälä, Leena, Ahonen, Sirkka, Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.
- Toivonen, Veli-Matti & Asikainen, Riitta 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – kehittämisen uusi taso. Helsinki: Mieli kirjat.
- Wilson, Tom D 2002. The nonsense of ‘knowledge management’ [online] [viitattu 5.5.2007]. <http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>
- Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus.