

Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
Kauppatieteellinen tiedekunta  
Tietojohtamisen ja informaatioverkostojen maisteriohjelma

Antti Korkki

Pro gradu –tutkielma: Hiljaisen tiedon siirtäminen Palveluyritys Oy:n Helsingin myyntiosastolla myyntipäällikön näkökulmasta

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Markku Ikävalko

2. tarkastaja: Tutkijatohtori Anna-Maija Nisula

## **Tiivistelmä**

Tekijä: Antti Korkki

Tutkielman nimi: Hiljaisen tiedon siirtäminen Palveluyritys Oy:n Helsingin myyntiosastolla myyntipäällikön näkökulmasta

Tiedekunta: Kauppatieteellinen tiedekunta

Maisteriohjelma: Tietojohtaminen

Vuosi: 2014

Pro gradu –tutkielma: Lappeenrannan teknillinen yliopisto

88 sivua, 20 kuvaa ja yksi taulukko

Tarkastajat: Professori Markku Ikävalko

Tutkijatohtori Anna-Maija Nisula

Hakusanat: Hiljainen tieto, tiedon jakaminen ja osaaminen

Kiristynyt kilpailutilanne kuljetusalalla pakottaa alan yritykset etsimään uusia keinoja strategisen kilpailuedun saavuttamiseksi. Palvelualan yritykselle merkittävin kilpailukeino on palvelun laadulla kilpaileminen ja korkean laadun saavuttamiseksi on tärkeää, että oikea tieto on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Tämä tarkoittaa käytännössä reaaliaikaisten tiedon siirtämisen menetelmien käyttämistä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Palveluyritys Oy:n Helsingin myyntiosaston tiedon siirtämisen foorumien nykytilanne myyntipäällikön näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksella etsitään keinoja tehostaa hiljaisen tiedon siirtämistä Palveluyritys Oy:n Helsingin myyntiosastolla. Tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää ja teoriaohjaavaa sisällön analyysiä.

## **Abstract**

**Author:** Antti Korkki

**Title:** Tacit Knowledge Transfer at the Palveluyritys Oy Helsinki sales department through the perspective of an sales manager

**Faculty:** LUT, School of Business

**Masters Program:** Master´s Degree in Knowledge Management

**Year:** 2014

**Master´s Thesis:** Lappeenranta University of Technology  
88 pages, 20 figures and 1 table

**Examiners:** Prof. Markku Ikävalko  
Senior Researcher Anna-Maija Nisula

**Keywords:** Tacit knowledge, knowledge sharing and know-how

The increased competition in the transport business has forced companies to seek new ways of achieving strategic competitive advantage. In the service industry a significant competitive tool is to compete on the quality of service and in order to ensure high quality, it is important that the right information is in the right place at the right time. In practice this means the usage of real-time data transfer techniques.

The purpose of this study is to determine the current situation of the knowledge transfer platforms in Palveluyritys Oy at the Helsinki sales department through the perspective of an sales manager. In addition, this study seeks to explore ways to enhance the transfer of tacit knowledge at the Helsinki sales department of Palveluyritys Oy. The study uses a qualitative research method along with theoretical content analysis.

## **1. JOHDANTO**

1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuksen kohde ja tausta	8
1.2 Tutkimusongelma, rajaukset ja tutkimuksen tavoitteet	11
1.3 Tutkimusmetodologia	15
1.4 Tutkimuksen rakenne	16

## **2. TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET**

2.1 Tieto	17
2.2 Hiljainen tieto	19
2.3 Tiedon siirto	24
2.4 Osaaminen	26

## **3. TUTKIMUKSEN TEORIA JA KIRJALLISUUSKATSAUS**

3.1 Tietojohtamisen tutkimusalueen haasteet	27
---------------------------------------------	----

3.2 Uuden tiedon luominen	29
3.2.1 Olemassa olevan tiedon hallinta	33
3.3 Yksilön kannustimet hiljaisen tiedon jakamiseen	35
3.3.1 Esteet hiljaisen tiedon siirtymiselle	39
3.4 Tiedon jakaminen	40
3.5 Osaaminen	44

#### **4 KOHDEORGANISAATIO JA HILJAINEN TIETO**

4.1 Logistiikka- ja palvelualan yrityksen erityispiirteitä	47
4.2 Hiljaisen tiedon merkitys tutkimuksen kohteessa myyntipäällikön näkökulmasta	47
4.3 Kohdeyrityksen hiljaisen tiedon siirron nykytila	49
4.4 Yritysnäkökulma, yrityksen strateginen kilpailukyky ja hiljaisen tiedon siirron tavoitetila	50

#### **5 TUTKIMUKSEN TULOKSET**

5.1 Tutkimusaineisto	52
5.2 Aineiston analyysi	54
5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	73

## **6. YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOKSISTA JA TOIMENPIDESUOSITUKSET**

6.1 Tutkimuksen tulokset suhteutettuna aiempiin vastaaviin tutkimuksiin	75
6.2 Hiljaisen tiedon jakaminen kohdeorganisaatiossa	77
6.3 Vastaaminen tutkimuskysymyksiin	78
6.4 Toimenpidesuosituksset kohdeorganisaatiolle	80

## ALKUSANAT

Aluksi esitän kiitokset ohjaajilleni professori Markku Ikävalkolle ja tutkijatohtori Anna-Maija Nisulalle tuesta.

Tutkimuksen aihe oli minulle selvä jo aloittaessani opinnot, koska olin omakohtaisesti työssäni toistuvasti törmännyt haasteisiin, joita aiheutuu, kun tiedon siirtämisen mekanismit eivät ole kunnossa. Opintojen edetessä minulle on selvinnyt myös hiljaisen tiedon siirtämisen kansantaloudellinen ulottuvuus, Suomi on pieni kansantalous, ja tietopääoman jalostaminen on sille yksi keino pärjätä kansainvälisessä kilpailussa. Tämä näkemys on minulle vahvistunut talouskriisin pitkittyessä, minkä seurauksena erityisesti perinteinen savupiipputeollisuus on vähentynyt maastamme.

Suomen kansantaloudessa on heikentyneen talouden vuoksi jouduttu tekemään leikkauksia, eikä tälle kehitykselle lähitulevaisuudessa näy loppua. Tässä tilanteessa olisikin tärkeää käynnistää laajempaa yhteiskunnallista keskustelua tehokkuuden parantamisesta kansantaloudessamme. Kansantaloutemme tehokkuuden kehitys on viime vuosina ollut kansainvälisesti kärkimaita heikompaa, ja tämän asian korjaaminen onnistuisi mm. tietopääoman jalostusastetta parantamalla (Pohjola 2008).

Riihimäellä 24.10.2014

Antti Korkki

## 1. JOHDANTO

### 1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuksen kohde ja tausta

Tutkielman aiheena on hiljaisen tiedon siirtäminen Palveluyritys Oy:n Helsingin myyntiosastolla myyntipäällikön näkökulmasta. Tarkoitus on tutkia hiljaisen tiedon siirtoa Palveluyritys Oy:n Helsingin myyntiosastolla. Kohdeyritys on osa kansainvälistä konsernia, jolla on Suomessa 1600 työntekijää ja liikevaihtoa on 560 Meur. Yhtiöllä on Suomessa 17 toimipistettä, ja tässä tutkielmassa keskitymme Helsingin myyntiosastoon, jossa työskentelee n. 20 henkilöä. Yhtiön toimialana on kuljetus- ja logistiikkapalvelut käsittäen sekä kotimaan toiminnot että tuonnin ja viennin palvelut. Perinteisten kuljetuspalvelujen lisäksi yritys tarjoaa myös varastohotellipalveluja oheispalveluineen. Tiedon liikkuminen oikea-aikaisesti oikeaan paikkaan ja oikeille henkilöille on yksi tämän toimialan kriittisistä menestystekijöistä (Palveluyritys Oy esittelykalvot 2014).

Kiinnostavaksi tämän aihealueen tekee se, että kiristynyt kilpailu kuljetusalalla pakottaa etsimään uusia strategista kilpailukykyä parantavia menetelmiä. Jo poikkeuksellisen pitkään jatkunut talouden matalapaine on käynnistänyt pudotuspelin myös kuljetusalalla, joka näkyy jo tällä hetkellä kasvaneena konkurssien määränä.

Aiempiä tutkimustuloksia hyödynnetään, kun mietitään kohdeyritykselle välineitä ja foorumeja hiljaisen tiedon siirtämiseen, mutta työyhteisö on aina ainutkertainen, ja sen ominaispiirteet on otettava huomioon mietittäessä hiljaisen tiedon siirtoa (Åberg 1997, 126 - 129).

Aiemman tutkimustiedon perusteella selväksi on tullut hiljaisen tiedon siirtämisen



tärkeys yhtenä yrityksen strategisen kilpailuedun lähteenä. Välineitä hiljaisen tiedon siirtämiseen on aiemmassa tutkimustiedossa tullut esille runsaasti, mutta tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus tuudittautua pelkästään aiemmin hyväksi havaittuihin metodeihin hiljaisen tiedon siirtämisessä. Tavoite on löytää uusia hiljaisen tiedon siirtämisen välineitä, jotka puoltaisivat paikkaa erityisesti kuljetusalan yrityksessä.

Nykyisen ja aiemman tutkimuksen tutkimusaukko näyttää olevan toimialakohtaisen tiedon vähäisyys. Olemassa olevassa tutkimustiedossa ei ole paneuduttu mm. siihen, mikä on kuljetusalan yrityksen myynnille tietämyksen hallinnan kannalta kriittistä tietoa (Lönngqvist et.al. 2008, 25).

Idea tähän tutkimukseen syntyi tutkijan työympäristöstä, jossa tutkijan näkemyksen mukaan on selkeä tarve tällaiselle tutkimukselle. Tutkija uskoo hiljaisella tiedolla olevan suuri merkitys yrityksen menestyksen lähteenä. Kohdeyritys on suuri ja globaali yritys, joten yrityksen kannalta kriittinen tietomääräkin on valtava. Haastetta hiljaisen tiedon siirtämiseen lisää se, että suhdanteista johtuen toimintaa on aika ajoin jouduttu leikkaamaan (Tienari & Meriläinen 2009, 166).

Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on löytää kohdeyritykselle uusia välineitä hiljaisen tiedon siirtoon myyntiosastolla. Näitä uusia hiljaisen tiedon siirtämisen välineitä on mahdollista löytää mm. aiempien aihetta koskevien tutkimustulosten avulla (Alavi & Leidner 2001, 104 - 141).

Tutkija pitää aihetta oikeutettuna mm. siitä syystä, että eläkkeelle jäävien määrä lisääntyy, ja työssä opittujen taitojen siirtämiselle on sitä kautta tarve. Toimenkuvassa on tyypillisesti paljon työssä opittuja taitoja, jotka oppii vain tekemällä, ja ammattitaito paranee kokemuksen myötä. Kokemuksen talteen keräämiseksi on myös tarpeen ottaa käyttöön uusia menetelmiä. Myyntipäällikön työ on tyypillinen sellainen ammatti,

jossa vasta työ opettaa tekijäänsä. Koulutuksesta on myyntipäällikön työssäkin hyötyä, mutta työssä menestymisen edellytyksenä on kokemuksen kautta hankittava ammattitaito ja kokeneempien myyntipäälliköiden mentorointi. Kohdeyrityksen merkittävin pääoma on aineeton pääoma, ja sen varjelemiseen ja talteenottamiseen on syytä nähdä vaivaa. Erityisesti, koska kyseessä on palvelualan yritys, hiljaisen tiedon siirtämisellä on suuri merkitys yrityksen strategisen kilpailuedun kannalta (Roos, Fernström, Piponius & Rastas 2006, 9 - 17).

Tällä tutkimuksella haetaan mm. lisää tietoa tietämyksen hallintaan liittyen, ajatellen olemassa olevan tiedon hallintaa ja hyödyntämistä. Näin tapahtuu, jos tutkimuksessa löydetään hiljaisen tiedon siirtoon uusia välineitä, jotka auttavat olemassa olevan tiedon jalostamista näkyväksi uudeksi tiedoksi.

Kohdeyritykselle tällä tutkimuksella haetaan pohjaa hiljaisen tiedon hallintaan tietämyksen hallinnan näkökulmasta. Tämän pohjan avulla yritys voi hyvissä ajoin varautua tuleviin myyntipäälliköiden eläköitymisiin, ja muista syistä aiheutuviin myyntipäälliköiden vaihtumisiin myyntiosastolla. Kokeneiden myyntipäälliköiden hallussa olevan hiljaisen tiedon siirtäminen on tärkeä osa yrityksen varautumisessa tuleviin eläköitymisiin, ja muista syistä aiheutuviin myyntipäälliköiden henkilövaihdoksiin (Roos & et.al. 2006).

## 1.2 Tutkimusongelma, rajaukset ja tutkimuksen tavoitteet

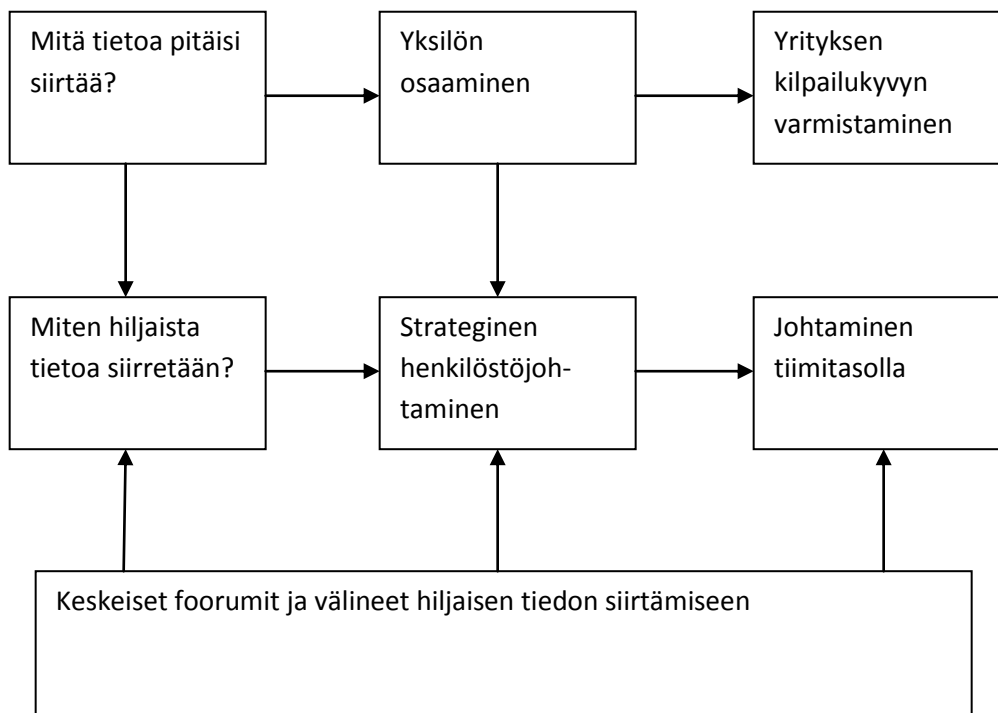
Millaista tietoa on tarpeen siirtää Palveluyritys Oy:n Helsingin myynnissä?

Mitkä ovat oikeat välineet ja foorumit hiljaisen tiedon siirtoon Palveluyritys Oy:n Helsingin myynnissä?

Millä toimenpiteillä tällaisten foorumien syntymistä voidaan edesauttaa?

Kuinka hiljaisen tiedon siirtämisellä voidaan edistää myyntiä?

Tiedon siirtäminen:



Kuva 1. Tiedon siirtäminen

Millaista tietoa on tarpeen siirtää Palveluyritys Oy:n Helsingin myynnissä?

Tutkimuksella on tarkoitus selvittää millaisen tiedon siirtämisen myyntipäälliköt kokevat tarpeelliseksi. Hiljaisen tiedon siirtäminen nähdään Palveluyritys Oy:ssä yhtenä strategisena kilpailutekijänä. Myyntipäälliköt ovat etulinjassa vastaamassa yrityksen myynnistä, ja sen kehityksestä. Palveluyritys Oy:lle on tärkeää, että myyntipäälliköillä on käytössä tarvittava tieto ja osaaminen asiakkuuksien voittamiseksi yritykselle. Tämän tarvittavan tiedon ja osaamisen turvaaminen vaatii näiden asioiden kannalta välttämättömän hiljaisen tiedon määrittämistä (Palveluyritys Oy käsikirja 2014).

Mitkä ovat oikeat välineet ja foorumit hiljaisen tiedon siirtoon Palveluyritys Oy:n Helsingin myynnissä?

Tutkimuksella on tarkoitus selvittää tärkeimmät foorumit hiljaisen tiedon siirtämiseen Palveluyritys Oy:n Helsingin myynnin myyntipäälliköiden näkökulmasta. Koska tarkoitus on löytää oikeat hiljaisen tiedon siirtämisen foorumit nimenomaan Palveluyritys Oy:n myyntipäälliköille, hyödynnetään näiden foorumien määrittämisessä tutkimuksen empiirisen osuuden tuloksia. Tutkimuksen empiirisen osuuden lomakekyselyyn osallistuneet ovat kohdeyrityksen Helsingin myyntiosaston myyntipäälliköitä.

Millä toimenpiteillä tällaisten foorumien syntymistä voidaan edesauttaa?

Tutkimuksen perusteella kohdeyritys voi saatujen empiiristen tulosten perusteella miettiä, kuinka yritys pystyy esim. johtamisen keinoin vaikuttamaan hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta tarpeellisten foorumien syntyyn Palveluyritys Oy:n Helsingin

myynnissä myyntipäälliköiden näkökulmasta. Tällaiset foorumit tuovat hiljaisen tiedon siirtämiseen systematiikkaa, joka on välttämätöntä tiedon jatkuvalle virtaukselle. Myyntipäällikön työssä on tyypillistä, että tieto saattaa vanhentua jopa yhden työpäivän aikana, tietojen päivittyminen jatkuvana virtana on tarpeen myyntipäällikön tehtävässä onnistumisen kannalta.

Kuinka hiljaisen tiedon siirtämisellä voidaan edistää myyntiä?

Palveluyritys Oy:n strategian mukaisesti hiljaisen tiedon siirtäminen on yksi työkalu yrityksen kilpailukyvyn säilyttämisessä. Hiljaisen tiedon liikkuminen myyntipäälliköiden välillä oikeaan aikaan oikeille henkilöille mahdollistaa asiakkuuksien voittamisessa käytettyjen toimintamallien kopioimisen myyntipäälliköltä toiselle. Hiljaisen tiedon siirtäminen myyntipäälliköltä toiselle auttaa myyntipäälliköitä pysymään ajan tasalla esim. markkinatilanteeseen liittyen. Oikea-aikaiset tiedot markkinatilanteesta auttavat myyntipäälliköitä voittamaan uusia asiakkuuksia. Myyntipäällikön työn kannalta tärkeitä ovat myös oman organisaation ulkopuolisten tahojen, kuten esim. palvelutuotannosta vastaavien henkilöiden välittämät asiakkaita koskevat tiedot (Palveluyritys Oy käsikirja 2014).

Tutkimuksessa selvitetään mitkä ovat yrityksen myyntipäälliköiden hiljaisen tiedon siirtämisen kanavat nykytilanteessa. Tutkimuksella selvitetään mitä kautta myyntipäälliköt vastaanottavat hiljaista tietoa, ja mitkä ovat myyntipäällikön näkökulmasta tärkeimmät hiljaisen tiedon jakamisen foorumit. Tutkimuksen perusteella kohdeyrityksessä voidaan pohtia, ovatko nykyiset hiljaisen tiedon siirtämisen kanavat ajan tasalla vai tarvitaanko uusia välineitä tai foorumeja hiljaisen tiedon siirtämiseksi myyntiorganisaatiossa myyntipäälliköille ja kokeneempien myyntipäälliköiden tiedon jakamiseksi nuoremmille myyntipäälliköille.

Lisäksi tavoitteena on löytää systematiikka, jonka avulla hiljaisen tiedon siirrosta huolehditaan. Oletus nykytilanteesta on, että hiljaisen tiedon siirto tapahtuu tällä hetkellä yksilöiden suhteitten varassa. On todennäköisesti olemassa porukoita, joiden sisällä tieto liikkuu, mutta näiden porukoiden ulkopuolella olevat yksilöt saattavat jäädä ilman tätä tietoa (Wiio, O.A. 2009, 78 - 83).

Tiedossa on tarve siirtää hyviä rutiineja tuleville myyntipäälliköille. Tieto, jota on tarve siirtää, on lähinnä asiakkuuksien hoidon kannalta oleellista tietoa. Tällaiseen tietoon liittyy oleellisesti mm. asiakkaiden käyttämät tietojärjestelmät, koska ne määrittävät asiakkaiden tarvitsemia hinnoittelu- ja raportointimalleja. On olemassa tietoa, joka on hyvin tärkeää yrityksen kilpailukyvyn kannalta, mutta toisaalta kaikkea sitä ei varmaankaan haluta siirtää esim. mentoroinnin muodossa. Yrityksellä on todennäköisesti olemassa kilpailukyvyn kannalta tärkeää hiljaista tietoa, jota ei ylipäätään haluta saattaa millään tavoin siirrettävään muotoon. Yksi kohdeyrityksen haasteista on se, missä kohtaa mahdollinen tiedon siirtämättä jättäminen mahdollisesti haittaa yrityksen lisämyyntiä (Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2010, 44).

Tutkielma rajataan koskemaan Palveluyritys Oy:n Helsingin myyntiosaston henkilökuntaa. Tutkielmassa perehdytään nimenomaan Palveluyritys Oy:n Helsingin myynnin käyttämiin hiljaisen tiedon siirtovälineisiin ja foorumeihin. Tässä tutkielmassa on siis kyse kohdeyrityksen Helsingin myyntiosaston työyhteisön sisäisestä viestinnästä sekä kanavista, jotka tuottavat hiljaista tietoa Helsingin myyntiosaston käyttöön (Stenvall & Virtanen 2007, 60 - 63).

Tutkimuksessa keskitytään hiljaiseen tietoon myyntiosaston henkilökunnan toimenkuvien näkökulmasta sekä huomioiden tehokas toiminta yhtiön ja sen asiakkaiden kannalta. Yksittäisten asiakkaiden nimiä ei tutkimuksessa tuoda esille.

Tutkimuksessa verrataan hiljaisen tiedon siirtämisestä aiemmin käytyä keskustelua esimerkkiyrityksen tapaukseen. Näkökulmana tähän aiemmin käytyyn tieteelliseen keskusteluun on hiljaisen tiedon merkitys yrityksen strategisena kilpailuetuna. Lisäksi peilataan kohdeyrityksen jo käyttämiä menetelmiä aiheesta käytyyn tieteelliseen keskusteluun, ja kartoitetaan uusia esimerkkiyritykseen soveltuvia hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiä.

Hiljaisen tiedon siirtämisen teoriaa on haettu mm. Bennetin (2008) ja Nonakan (1995) artikkeleista. Toisena näkökulmana aiheeseen on tiedon jakaminen, josta on kirjoittanut artikkeleissaan esim. Choo (1998). Kolmas näkökulma aiheeseen on osaaminen, koska kohdeyrityksen myyntiosastolla on tarve parantaa osaamista ja hiljaisen tiedon siirtäminen on yksi väline tähän. Osaamisen teoriaa käsittelee mm. Sydänmaanlakka (2007) Älykäs Organisaatio kirjassaan. Tutkimuksen teoreettiset näkökulmat aiheeseen ovat siis hiljaisen tiedon siirtäminen, tiedon jakaminen ja osaaminen.

### 1.3 Tutkimusmetodologia

Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska näin päästään paremmin käsiksi esiin nouseviin ilmiöihin, joiden tutkimiseen laadullinen tutkimusmenetelmä sopii määrällistä paremmin. Lisäksi laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu tämän aihealueen tutkimiseen moninaisen luonteensa vuoksi hyvin. Laadullinen tutkimus pyrkii selittämään ilmiöitä. Objektivisuus on laadullisen tutkimuksen periaate, tämä on hyvin haasteellista, koska tutkijalla on kuitenkin pääsääntöisesti olemassa ennakkokäsitys tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan haastavaa ja vaatii tutkijalta nöyrää asennetta aineistoa hankittaessa. Toisaalta se vaatii rohkeutta johtopäätöksissä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 17 - 19).

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin Webropol-menetelmällä kyselytutkimuksena. Kysymykset lähetettiin 20 tutkittavalle ja vastaukset saatiin 10 myyntipäälliköltä. Kaikkien tutkittavien tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkittaville kerrottiin myös, että heitä ei pysty tunnistamaan tutkimusmateriaalista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 9).

Laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa tuki myös se, että tutkija uskoo näin pääsevänsä paremmin käsiksi esiin nouseviin ilmiöihin, joiden tutkimiseen laadullinen tutkimusmenetelmä sopii määrällistä paremmin. Tutkimusaihe on lisäksi tyypiltään sellainen, että luokittelemalla ja keskiarvojen laskemisella vastauksista ei päästäisi tutkimuskohteen asian ytimeen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75 - 77).

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta sekä perustelua tutkimukselle. Lisäksi käydään läpi valittu tutkimusmenetelmä ja perustelut sen valinnalle. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet rajataan ensimmäisessä luvussa.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja menetelmät käydään läpi toisessa osiossa. Käsitteet käydään läpi peilaten niitä aiemman tutkimustiedon tuottamaan materiaaliin. Tutkimusaineiston keräämismenetelmä ja aineiston analyysimenetelmä kuvataan tutkimuksen toisen osion loppupuolella. Aineiston keräämistapa sekä valittu analyysimenetelmä perustellaan tässä osiossa myös.

Kolmannessa osiossa on esitelty tutkimuksen teoria ja kirjallisuuskatsaus. Tässä osiossa käydään läpi tutkimusalueen aiempia tutkimustuloksia. Teoriaosuus ja



empiirinen osuus muodostaa synteessin, jota käsitellään tutkimuksen kuudennessa osuudessa.

Tutkimuksen neljäs osio käsittelee kohdeorganisaatiota ja logistiikka- ja palvelualaa yleensä. Tämän osion tarkoitus on luoda lukijalle käsitys siitä, minkälainen on kohdeyrityksen liiketoiminta-alue, ja mitkä ovat sen erityispiirteet.

Tutkimuksen viidennessä osiossa käsitellään tutkimuksen tekemistä kohdeyrityksessä. Tässä osiossa käydään läpi tutkimusmenetelmän valinta, aineiston kerääminen ja sen analyysi. Tämän osuuden lopuksi käsitellään vielä tutkimuksen reliabiliteettiä ja validiteettiä.

Tutkimuksen viimeisessä eli kuudennessa osiossa tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Tässä osiossa esitetään toimenpidesuosituksia kohdeorganisaatiolle. Nämä toimenpidesuosituksia perustuvat kerätyn tutkimusmateriaalin ja aiemman tutkimustiedon synteesiin.

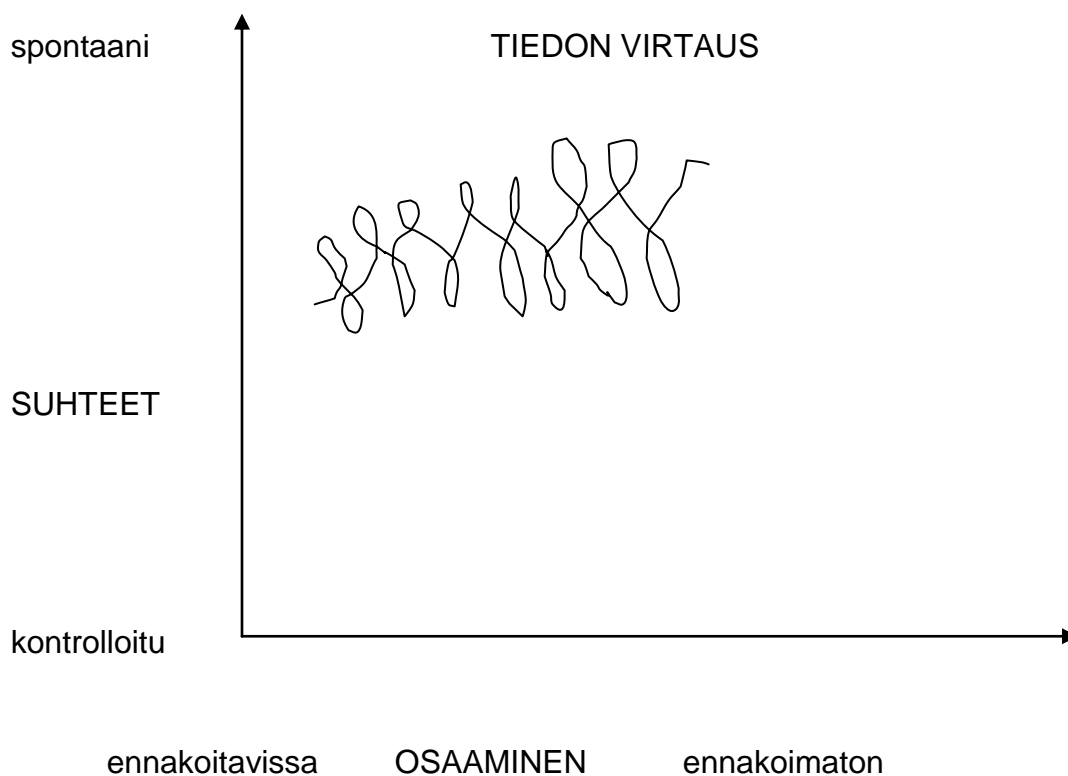
## **2. TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET**

### **2.1 Tieto**

Tiedon luonne on moninainen ja kaikkein pelkistetyimpänä se tiivistyy klassiseen väittämään ”hyvin perusteltu tosiuskomus”. Niiniluodon (1997) mukaan tiedoksi voi kutsua niitä asioita, joihin meillä on tällä hetkellä paras perustelu uskoa niin, huolimatta siitä, että epäilimme asianlaitaa.

Stähle & Grönroos (1999) näkee tiedon osaamisen vaikutussuhteiden ja informaation

virtauksen kautta. Tämän näkemyksen mukaan tiedonvaihto tapahtuu ihmisten välisissä suhteissa ja näin ihmisten henkilökohtaisesta osaamisesta tulee osa koko organisaation osaamista. Vaikutussuhteet puolestaan määrittävät osaltaan tiedon liikkumista riippuen siitä, ovatko esimerkiksi esimiesten ja alaisten suhteet tiukan autoritäärisiä vai onko tiedonvaihto vapaampaa. Tiukasti hierarkisessa organisaatiossa tiedon liikkuminen on selkeästi hitaampaa kuin vapaamassa organisaatiorajat ylittävässä organisaatiossa.



Stähle & Grönroos 1999, 79, Kuva 2. Tietopääoma (mukaillen)

## 2.2 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on yksi tietojohdamisen tutkimuksen osa-alue. Michael Polanyin mukaan ”ihminen tietää aina enemmän kuin voimme kertoa tai kuvata”. Hiljainen tieto ilmenee pääsääntöisesti ihmisen tekemisenä. Hiljainen tieto on myös kaiken eksplisiittisen tiedon perusta (Koivunen, 1997, 77).

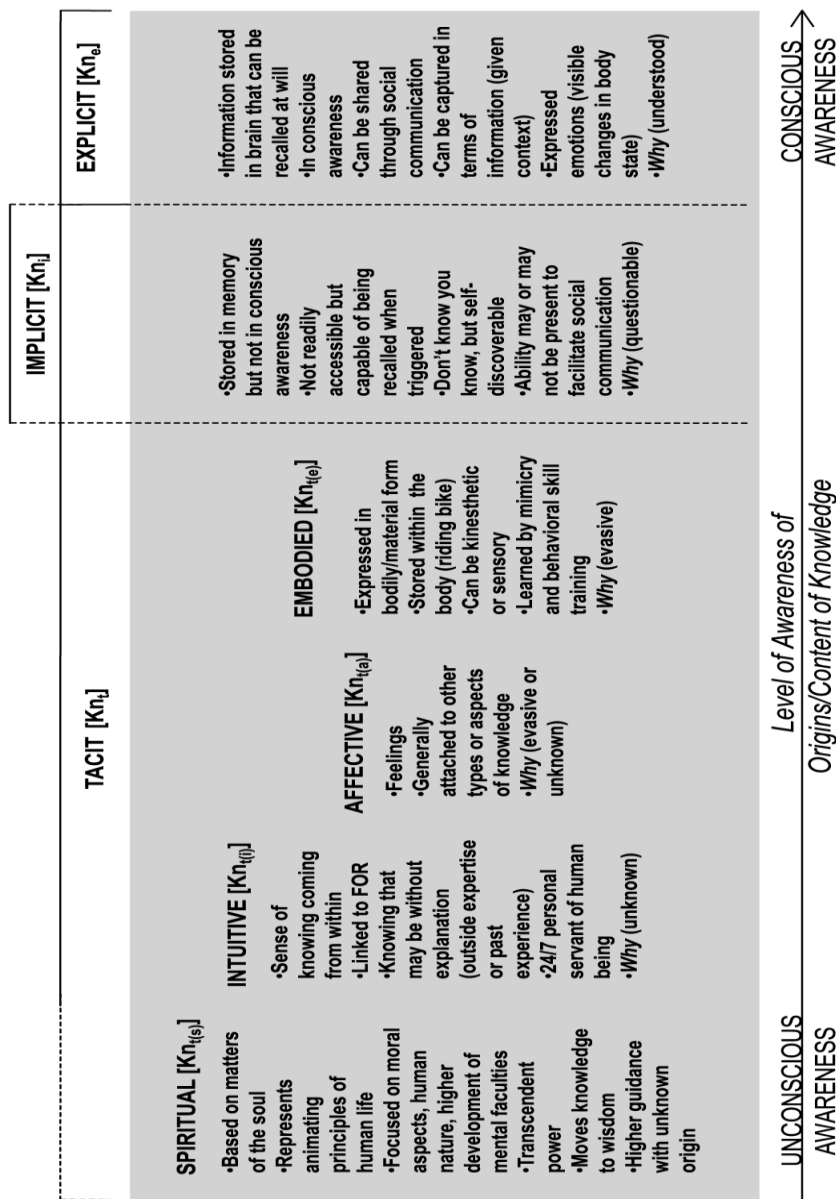
Hiljainen tieto on yksilön tietoa, jota on vaikea jakaa. Hiljainen tieto saattaa tyypillisesti olla työssä opittua taitoa, jonka parhaiten oppii tekemällä (Nonaka & Takeuchi 1995).

Nonaka & Takeuchi (1995) lähestyy organisaation hiljaista tietoa kahden päätyypin eksplisiittisen ja näkymättömän tiedon kautta. Choo (1998) lisää noihin päätyyppeihin vielä kulttuurisen tiedon. Choo (1998) käyttää eksplisiittisestä tiedosta nimitystä sääntöihin perustuva tieto. Huolimatta Choon (1998) erilaisesta termin valinnasta sekä Nonaka & Takeuchin (1995) eksplisiittinen tieto että Choon (1998) sääntöihin perustuva tieto on luonteeltaan näkyvää ja määriteltyä tietoa.

Vain pieni osa ihmisten tiedosta on eksplisiittisessä muodossa, suurin osa ihmisten tiedosta, 95 %, on piilevänä ja ilmenee parhaiten ihmisten tekemisen yhteydessä. Tämä tieto on luonteeltaan sellaista, että ihmiset itse eivät tiedosta sen olemassaoloa (Puusa & Reijonen, 2011, 43).

Hiljaisen tiedon erityisestä rakenteesta johtuu, että sen siirto tapahtuu luontevasti kasvokkain kohtaamisissa tai esimerkiksi vasta-alkajan seurattessa konkarian työtappaa. Hiljaisen tiedon arvon kasvattamisen kannalta oleellista olisi pystyä tallentamaan nämä konkarian käyttämät työtavat, jotta hiljaisen tiedon arvo kasvaa saadessaan

enemmän käyttäjiä Nonaka & Takeuchin (1995).



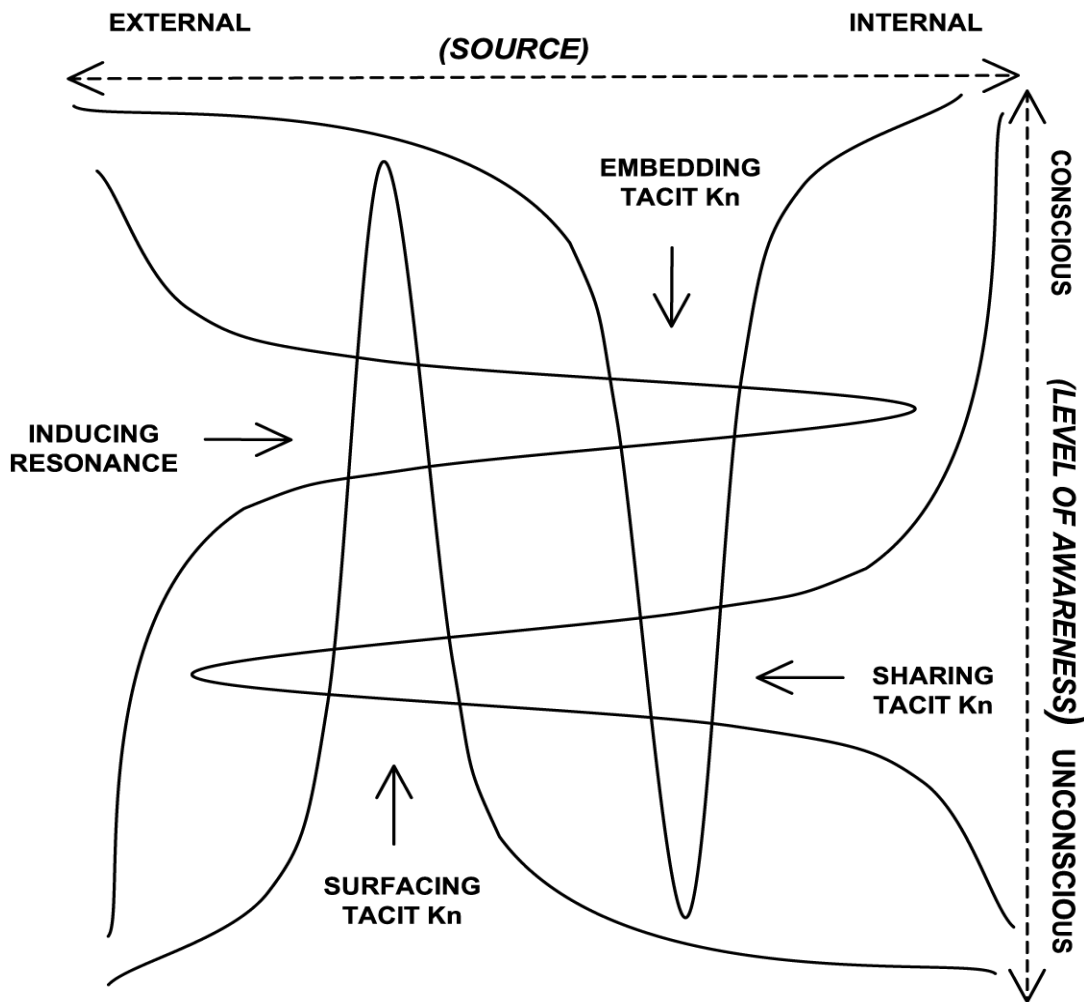
Kuva 3. Continuum of awareness of knowledge source/content (Bennet, D., Bennet, A. 2008, 77)

Bennetit (2008) kuvaavat edellä olevassa kuvassa hiljaisen tiedon ja näkyvän tiedon suhdetta. Bennetien (2008) näkemysten mukaan hiljaisella ja näkyvällä tiedolla on keskinäinen suhde, jonka luonteesta Bennetit käyttävät termiä ”kihlaus”.

Hiljaisen tiedon luonnetta Bennetit kuvaavat tietona, jota ei voi pukea sanoiksi. Toisaalta vaikka tällainen tieto yritettäisiin pukea sanoiksi, jää se tiedon vastaanottajalle dataksi, jota hän ei pysty tulkitsemaan. Varmasti tärkein havainto Bennetien tulkinnoissa on hiljaisen tiedon ja näkyvän tiedon jakaminen tietoiseen ja tiedostamattomaan tiedon varastointiin. Tämä ilmenee esim. niin, että yksilö ei tiedosta omistavansa tietoa, joka olisi tarpeen saattaa laajempaan tietoisuuteen (Bennet, D., Bennet, A. 2008, 74 - 81).

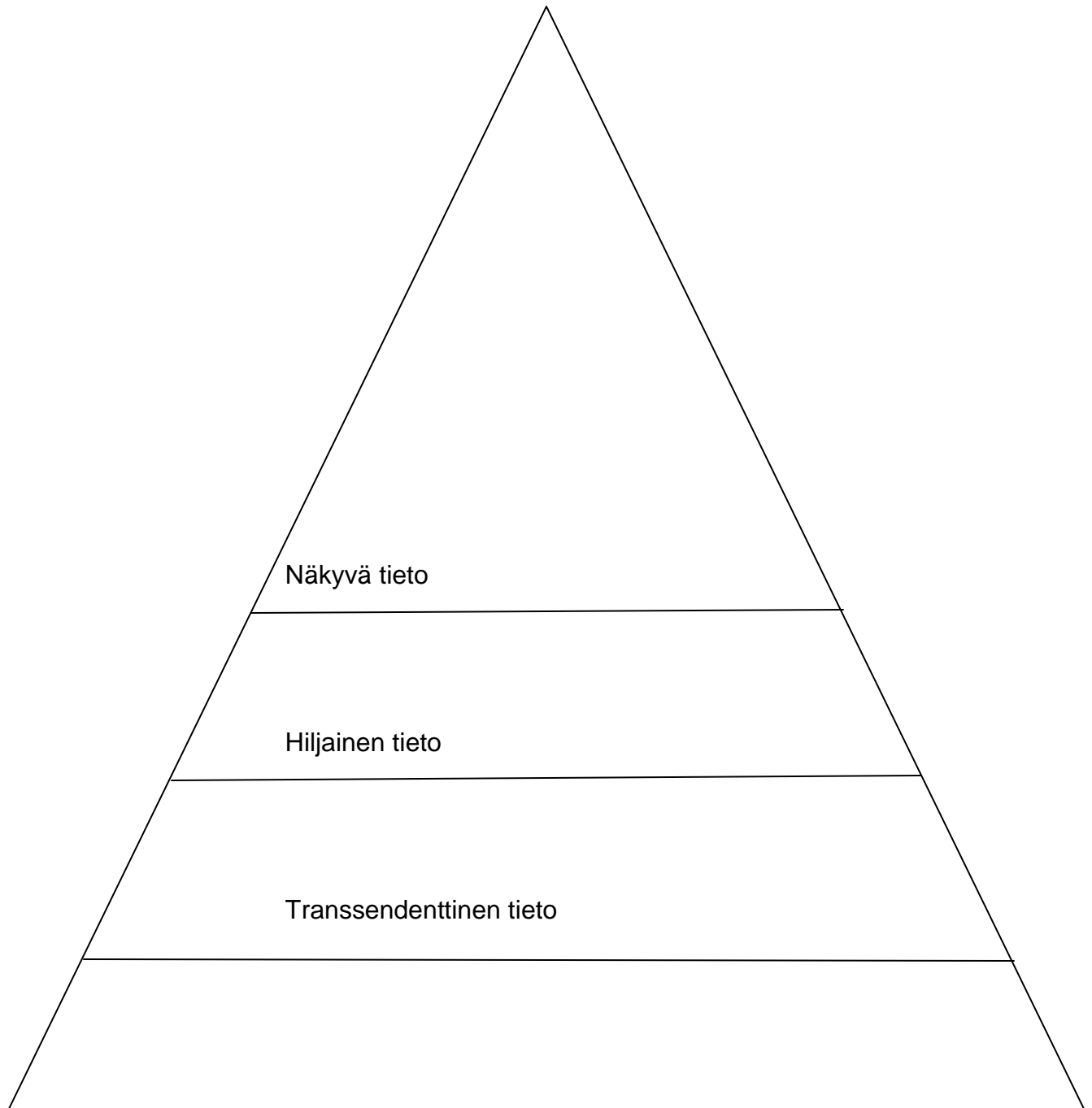
Bennetien (2008) näkemyksissä on samaa kuin Polanyin (1966), mutta esim. hiljaisen ja näkyvän tiedon luokitteluissa on eroja. Bennetit (2008) näkevät hiljaisen ja näkyvän tiedon ulottuvuuden muuttuvana jatkumona ja välttävät näiden asioiden jyrkkää luokittelua. Lisäksi Bennetien (2008) mukaan tiedostamatta omaksuttu tieto on tärkeä osa jatkuvaa oppimista.

Seuraavassa kuvassa on selitetty yksilön ylimääräisen tietoisuuden rakentamista Bennetien (2008) mukaan.



Kuva 4. Building extraordinary consciousness within individual (Bennet, D., Bennet, A. 2008, 82).

Bennetien lisäksi myös Scharmer (2001) on havainnut hiljaisen tiedon olemuksessa perinteisistä käsityksistä poikkeavia ulottuvuuksia. Scharmerin (2001) mukaan on olemassa myös transsendenttinen tieto, joka on luonteeltaan hiljaista tietoa edeltävä vaihe. Transsendenttinen tieto ilmenee mm. yksilön aistimuksina ja tuntemuksina, jotka edeltävät asioiden tulemistä yksilön tietoisuuteen.



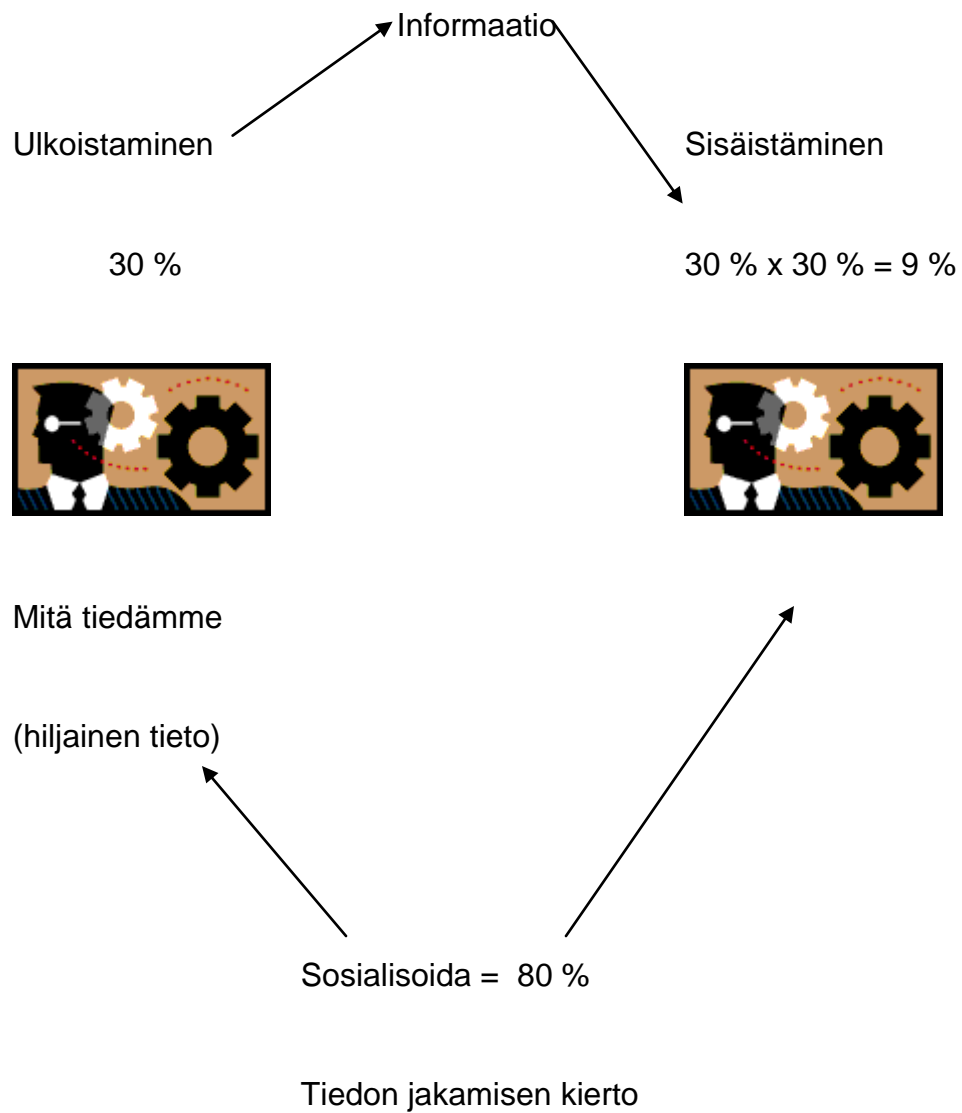
Kuva 5. Tiedon ulottuvuudet Scharmer 2001 mukailleen

### 2.3 Tiedon siirto

Helpoiten siirrettävää on luonnollisesti eksplisiittinen tieto, joka voidaan siirtää datana eteenpäin. Hiljaiseen tietoon verrattuna eksplisiittinen tieto saattaa olla vastaanottajalle informatiivista tietoa, eikä niinkään uutta tietoa. Tiedon siirto edellyttää myös, että tiedon siirtäjällä on enemmän tietoa kuin tiedon vastaanottajalla. Tiedon siirtoa voi tapahtua aktiivisen oppimisprosessin kautta ja toisaalta passiivisen havainnoinnin kautta (Ichijo & Nonaka, 2007, 61 - 63).

Morey et.al. (2000, 406 - 407) käsittelee hiljaisen tiedon siirtoa eksplisiittiseen ja muotoon ja eksplisiittisen tiedon siirtoa hiljaiseksi tiedoksi. Näkökulmana on tiedon siirron tehokkuus ja hiljaisen tiedon siirron eksplisiittiseen muotoon todetaan olevan selkeästi tehottomampaa, kuin eksplisiittisen tiedon siirtäminen hiljaiseksi tiedoksi.





Kuva 6. Tiedon jakamisen tehokkuus Morey et.al. (2006, 406 - 407 mukailten).

Edellä oleva kuvio havainnollistaa hyvin sen tosiseikan, että yksilö sisäistää vain pienen osan vastaanottamastaan tiedosta. Tähän asiaan kulminoituu yksi tiedon jakamisen haasteista.

## 2.4 Osaaminen

Roos et.al. (2006, 67) jaottelee osaamista mm. verkosto-osaamisen, asiakaspalvelukyvyyn, teknisten taitojen, markkinatuntemuksen, johtamiskyvyn, kehittymiskyvyn ja henkilökohtaisten suhteiden perusteella. Osaamisalueiden painoarvot vaihtelevat varmasti toimialan mukaan, mutta nuo samat osaamisalueet toistuvat toimialasta riippumatta.

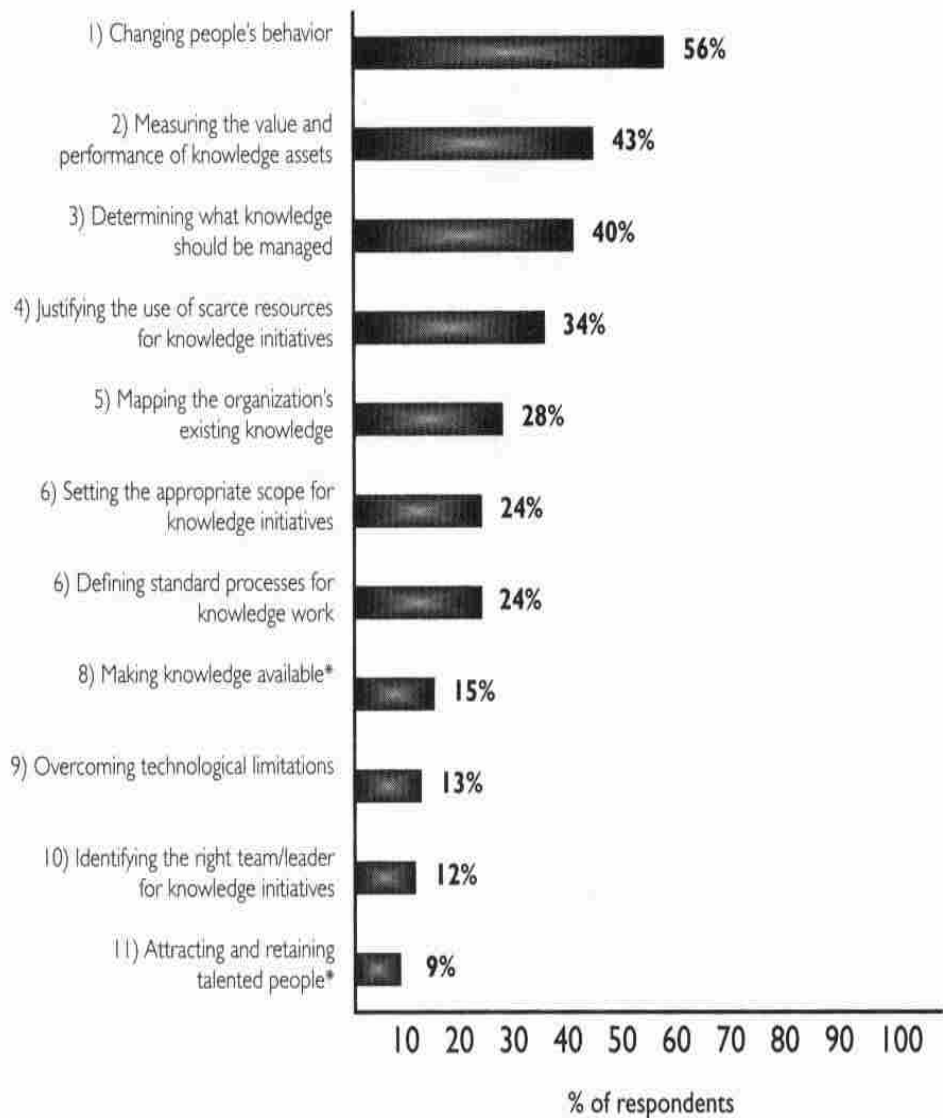
Peter Sengen (1990) mukaan osaamisen kehittäminen koostuu viidestä peruskivestä, systeemiajattelusta, oman itsen hallinnasta, ajatusmalleista, yhteisestä visiosta ja tiimin sisällä oppimisesta. Epäilemättä osaamisen johtaminen linkittyy hyvin kiinteästi hiljaisen tiedon siirtoon. Osaaminen ei kehity, jos hiljaista tietoa ei systemaattisesti johdeta.

Osaamisen osaamisen tasojen mukaan nyt tarvittavaan osaamiseen, ja tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen jaottelee Pentti Sydänmaanlakka (2006, 135). Osaamisen tasojen mallissa osaaminen on kontekstiriippuvaista ja jaoteltu lisäksi yleisosaamisen, funktionaalisen osaamisen, prosessiosaamisen ja ydinosaamisen ryhmiin. Tämä jaottelu on tehty makrotasolla ja soveltuu parhaiten esim. yrityksen tulevaisuuden strategian/ vision suunnitteluun.

### **3. TUTKIMUKSEN TEORIA JA KIRJALLISUUSKATSAUS**

#### 3.1 Tietojohtamisen tutkimusalueen haasteet

Tietojohtamisen tutkimusalueen haasteita on tutkinut mm. Ruggles artikkelissaan 1998. Rugglesin johtopäätökset pohjautuvat pitkälle Ernst & Young Center for Business Innovationin vuonna 1997 tekemään tutkimukseen, jossa oli mukana 431 Yhdysvaltalaisista ja Eurooppalaisista yritystä.

**CHART 3.** Biggest Difficulties

\* Included as a choice only in the European version of the survey.

Kuva 7. Ruggles (1998, 87), suurimmat tietojohdamisen haasteet yrityksissä.

Edellä mainitun kuvion perusteella suurimman haasteen tietojohdamiselle muodostaa yritysten mukaan muutoksen aikaansaaminen ihmisten käytöksessä. Lisäksi mm. sen tiedon määrittäminen, mikä on tarpeellista, koetaan haasteellisena. Mielenkiintoista tässä tutkimuksessa on, että olemassa olevan tiedon tallentamista tai dokumentointia ei koeta ongelmana. Tämän tutkimuksen vastaajien mielestä tiedon siirtämisen mekanismit ovat ilmeisesti kohtuullisessa kunnossa, koska ainoastaan 28 % vastaajista piti sitä haasteena.

### 3.2 Uuden tiedon luominen

Uuden tiedon luominen on kriittinen menestystekijä myös palvelualan yritykselle, ilman onnistumisia tässä prosessissa kilpailijat ovat aina askeleen edellä. Myyntipäällikön näkökulmasta tämä tarkoittaa ajantasaisen asiakastiedon sekä hintatasotiedon ylläpitoa. Tiedon liikkuvuus myyntiorganisaatiossa on tärkeä menestystekijä yksittäisten myyntipäälliköiden onnistumisten kannalta. Tätä asiaa korostaa se, että etukäteen ei voida tietää, mikä asia lopulta ratkaisee kaupan myyntipäällikön eduksi (Tikkanen & Vassinen 2010, 101 - 103).

Ehkä tunnetuin uuden tiedon luomisen prosessimalleista on Nonaka & Takeuchin kehittämä SECI-malli, jossa kuvataan tiedon luomista yksinkertaisesti, mutta samalla tiedonluomisprosessiin liittyvä olennainen tieto välittäen.

SECI – mallin neljä vaihetta



Kuva 8. Tiedon luomisen prosessimalli Nonaka&Takeuchi 1995

Sosiaalisaatio on hiljaisen tiedon välittämistä yksilöiden välillä kommunikoinnin avulla. Tyypillinen tilanne sattuu esim., kun kokenut työntekijä opettaa nuorempaa polvea.

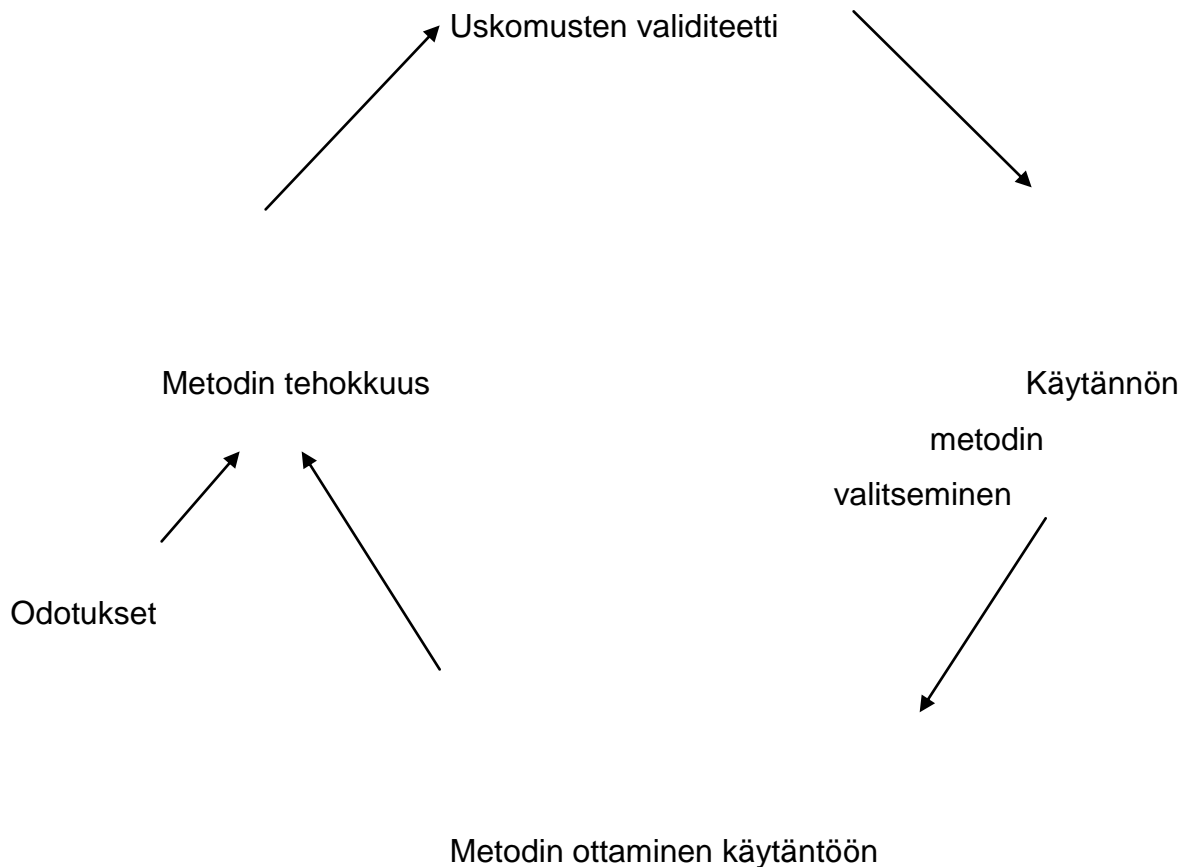
Ulkoistaminen tapahtuu, kun hiljainen tieto muokkaantuu näkyvään muotoon käsitteiden ja mallien avulla. Ulkoistetun tiedon lisäksi tarvitaan teoretietoa uuden tiedon muodostamiseksi. Tämän prosessin seurauksena myös muut, kuin hiljaisen tiedon alkuperäinen lähde, pystyvät hyödyntämään näin syntynyttä tietoa.

Yhdistämisessä nyt näkyvään muotoon saatettu tieto kootaan laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Tässä vaiheessa päästään analysoimaan nyt saavutettua ja

aiempaa tietoa laajempana ja järjesteltynä kokonaisuutena.

Sisäistämisellä tarkoitetaan näkyvän tiedon ymmärtämistä, jolloin tiedosta tulee osa yksilön hiljaista tietoa. Tästä vaiheesta kierros jatkuu takaisin sosiaalisaatioon, jossa yksilö jakaa nyt sisäistämäänsä tietoa. Tämän prosessin seurauksena yksilöiden tiedon määrä kasvaa, ja aiemmat näkökulmat mahdollisesti muokkautuvat.

Tehokas uuden tiedon luominen on hyödyllinen myös työntehokkuutta haittaavien esteiden poistamisessa. Uuden tiedon luomisprosessille on tyypillistä, että siinä tulee esiin asioita, jotka ovat piilevänä olemassa, mutta joiden olemassaoloa ei ole tiedostettu. Tällaiset asiat saattavat tyypillisesti olla sellaisia, jotka haittaavat työntekijän työnsuorittamisen tehokkuutta (Cavaleri & Seivert, 2005, 196 - 197).



Kuva 9. Todellisen tilanteen testaus käytännönläheisen tiedonluontimallin kautta (Cavaleri & Seivert, 2005, 196 - 197, mukailten).

Cavaleri & Seivertin malli tarjoaa ehkä Palveluyritys Oy:n myyntipäällikön näkökulmasta Nonaka & Takeuchin mallia käytännönläheisemmän tavan lähestyä uuden tiedon luomista työtehoa heikentävien esteiden vähentämiseksi. Tämä siksi, koska myyntipäällikön työ Palveluyritys Oy:ssä on hyvin operatiivista työtä, ja tästä syystä Cavaleri & Seivertin malli vaikuttaisi olevan lähempänä myyntipäällikön toimenkuvan todellisuutta. Muutenkin Cavaleri & Seivert painottaa kokemuksista oppimista sekä epäonnistumisien kohdatessa sen pohtimista, mikä meni pieleen.



### 3.2.1 Olemassa olevan tiedon hallinta

Yritysten kilpailukyky perustuu mm. jatkuvien uusien innovaatioiden syntyyn. Uusien innovaatioiden syntymiselle on välttämätöntä, että innovaatioprosessin alkupää on kunnossa. Varsinkin palvelualan yritykselle tiedon siirtyminen oikeisiin paikkoihin, oikeille henkilöille on kriittinen uusien innovaatioiden syntymisen kannalta. Yrityksen operatiiviset prosessit tuntevat yleensä parhaiten ne henkilöt, jotka käytännössä osallistuvat oman tekemisen kautta prosessien läpimenoon. Näillä henkilöillä on myös hallussaan prosessien kannalta oleellista tietoa. Tämän tiedon jalostaminen oikeaan paikkaan on välttämätöntä yrityksen jatkuvan innovointiprosessin kannalta (Stähle & Grönroos, 1999, 42).

Ajoitus on ratkaiseva tekijä innovaatioiden kaupallisuuden kannalta. Se, joka ensimmäisenä saa valmiiksi menetelmän, jossa yksikköhinnat nousevat yksikkökustannusta suuremmaksi, on tämän pelin voittaja. Palvelualan yrityksessä näin saavutetun kilpailuedun pitäminen voi olla haasteellista, koska uudet tuotantotavat ja prosessit saattavat helpommin tulla kilpailijan tietoisuuteen esimerkiksi asiakasyrityksen vaihtaessa palveluntuottajaa. Tämä seikka muodostaa selkeästi haasteen, ja varsinkin palvelualan yrityksessä joudutaan pohtimaan, minkälainen tieto ylipäättään kannattaa saattaa näkyvään muotoon, ja minkätyyppinen tieto harkitusti pidetään ei näkyvässä muodossa (Stähle & Wilenius, 2006, 87).

Hislop (2013, 43) ehdottaa, että tiedon keräämistä ja koontia varten yritykseen perustetaan tietojärjestelmän osa, jonne työntekijät voivat tallentaa tärkeät liiketoimintaa koskevat tietonsa. Tämä tietojärjestelmän osa toimisi samalla yhtenä kulmakivenä olemassa olevan tiedon hyödyntämiselle yrityksessä. Näin varmistuttaisiin siitä, että se mikä jo tiedetään ei jää hiljaiseksi tiedoksi, ja toisaalta ei lähdetä yrityksen sisällä tekemään samoja asioita uudestaan, kun joku muu on ne jo

tehnyt.

Sengen (1990, 200) teoria organisaation oppimisesta täydentää perusteluja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Sengen (1990) mukaan on vaara, että yksilön oppiminen eriytyy koko organisaation oppimisesta, ja oppiminen tiimien tasolla jää pois. Oppiminen tiimitasolla olisi välttämätöntä, jotta opituista asioista tulisi organisaation käytänteitä. Hiljaisen tiedon siirtäminen vaatii myös mm. toimintaa tiimitasolla, koska hiljaisen tiedon siirtäminen on yksi oppimisprosessia edeltävä vaihe.

Hiljainen tieto on yksi kriittisistä menestystekijöistä myyntipäällikön työssä. Ainoastaan osa myyntipäällikön tiedoista ja taidoista siirtyy eteenpäin dokumentoituna. Tietojärjestelmät mahdollistavat kyllä asioiden dokumentoinnin ja tietojen tallentamisen tietojärjestelmään. Myyntipäällikön työssä menestymisen kannalta tärkein osuus on se, joka ilmenee myyntipäälliköiden työskentelyssä asiakkaan luona. Asiakaskäynnin aikana tulevat esiin mm. tälle nimenomaiselle asiakkaalle tärkeät asiat, ja näille asioille tyypillistä on se, että niitä ei ole mahdollista dokumentoida. Tämä johtuu siitä, että nämä asiat syntyvät jokaisella käynnillä uudestaan, ja niihin vastaamiseen ei ole mahdollista etukäteen varautua. Kokeneella myyntipäälliköllä on olemassa hiljaista tietoa näitä tilanteita varten, jota hän pystyy näissä tilanteissa hyödyntämään. Yrityksen etu on näitä tilanteita ajatellen, laittaa nuorempia myyntipäälliköitä perehtymään kokeneempien myyntipäälliköiden mukaan (Grant 1996, 118).

Mikään noista neljästä edellämainituista näkökulmasta ei ole ristiriidassa muiden mainittujen näkökulmien kanssa, vaan kaikkia näitä kolmea on täysin realistista yhdistellä keskenään ja näin aikaansaada kokonaisuutena toimiva kombinaatio. Olemassa olevan tiedon hallinta ja hyödyntäminen on tyypillisesti sellainen osa-alue, jonka työkalut kehittyvät nopeasti. Tämä osa-alue vaatii yritykseltä jatkuvaa

aktiivisuutta strategisen kilpailuedun saavuttamiseksi.

### 3.3 Yksilön kannustimet hiljaisen tiedon jakamiseen

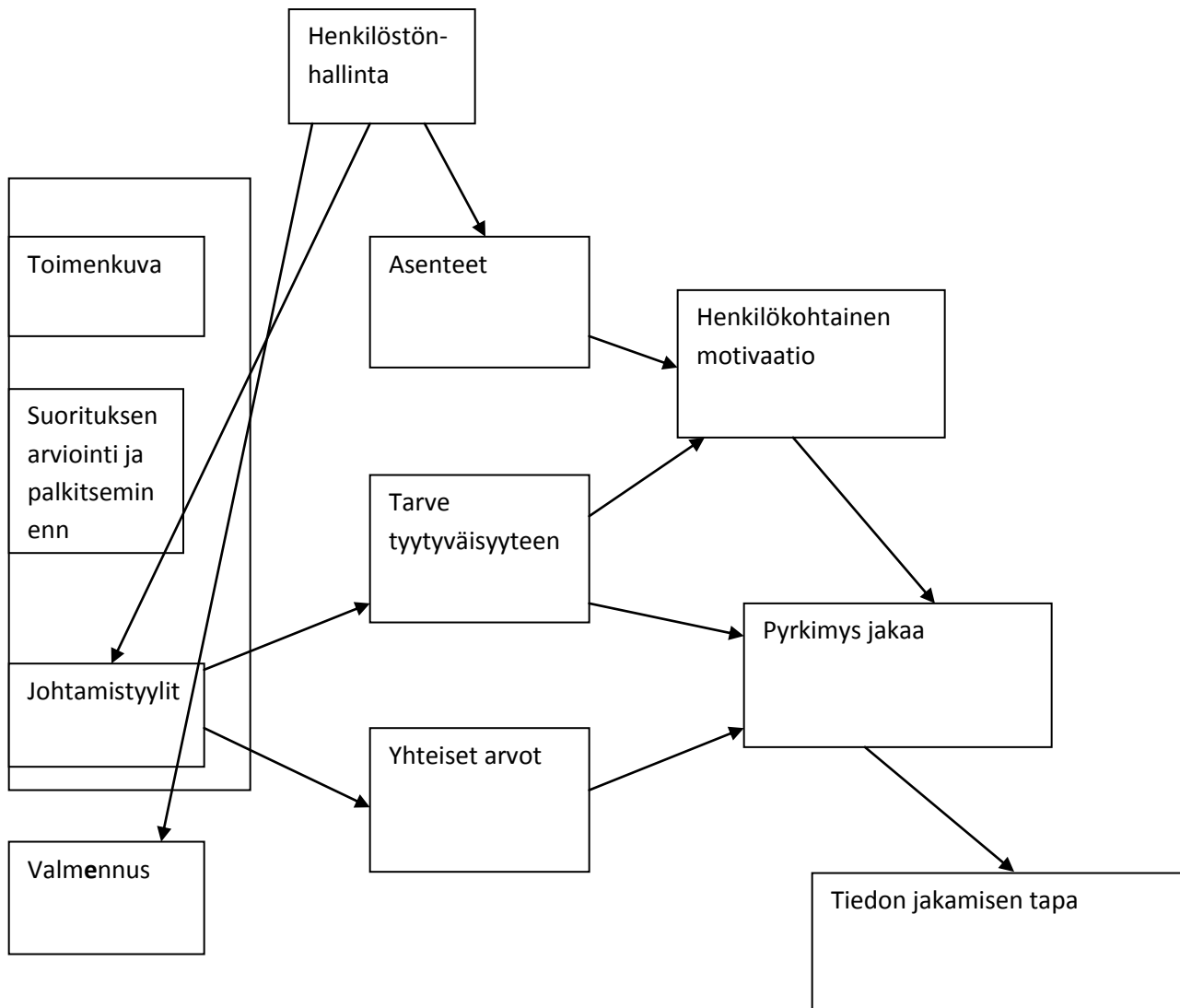
Työntekijän kannustimena hiljaisen tiedon jakamiseen on usein vastavuoroisuuden periaate. Tiedon jakamiseen on selvä kannustin, jos tietää saavansa vastinetta tälle oman hiljaisen tiedon jakamiselle. Tämäntyyppinen kannustin saattaa useissa tapauksissa puuttua, koska vastavuoroisuus ei oikeastaan edes teoriassa ole mahdollista. Kannustimien puutetta lisää epävarmuus yrityksissä, mikä pahimmillaan johtaa hiljaisen tiedon panttaamiseen, koska pitämällä hiljainen tieto omana uskotaan edesautettavan oman työpaikan säilymistä (Hislop, 2013, 43).

Hiljaisen tiedon siirtäminen pitäisi olla osana yrityksen strategiaa ja käytännössä huomioitu esimerkiksi viestinnän kautta. Viestinnässä hiljaisen tiedon siirtäminen voitaisiin huomioida esim. keskustelufoorumien kautta, jolloin työntekijät voisivat halutessaan anonyymistikin jakaa tietoja. Tällaisen keskustelufoorumien etu on sen reaaliaikaisuus ja toisaalta dokumentointi, koska kaikki tiedot tallentuvat automaattisesti sähköisenä tietojärjestelmään. Työntekijöiden kannustimena tällaisen keskustelufoorumien käytölle on omaa työtä vaikeuttavien esteiden poistaminen (Wiio, 2009, 78 - 83).

Osa yksilön hiljaisen tiedon siirtämisestä tapahtuu organisaation kautta, tyypillisesti esimerkiksi esimiesalaiskeskustelujen aikana. Davenportin ja Prusakin mukaan esimiehet saavat tiedoistaan dokumenttien kautta ainoastaan yhden kolmasosan. Suurimman osan tiedoista esimiehet hankkivat tapaamisten kautta ja puhelinneuvotteluiden välityksellä. Davenportin ja Prusakin mukaan voisi ajatella, että esimiehellä on ratkaiseva rooli hiljaisen tiedon keräämisessä. Yksilöä hiljaisen tiedon siirtämiseen noissa tilanteissa motivoivaan kannustimeen Davenport & Prusak eivät

varsinaisesti ota kantaa, he keskittyvät enemmän nykytilan toteamiseen (Davenport & Prusak, 1998, 9 - 12).

Gagne (2009, 571 - 589) näkee yksilön kannustimet hiljaisen tiedon jakamiseen henkilöstöpolitiikan kautta. Gagne lähtee liikkeelle työntekijän perehdytyksestä, esimiesten johtamistyyleistä sekä palkitsemisjärjestelmistä, jotka tukevat työntekijän halukkuutta jakaa hiljaista tietoa. Gagnen mukaan ihmisellä on jo oman tyytyväisyytensä vuoksi tarve jakaa tietoa. Tätä pyrkimystä voidaan tukea henkilöstöjohtamisen eri keinoin.

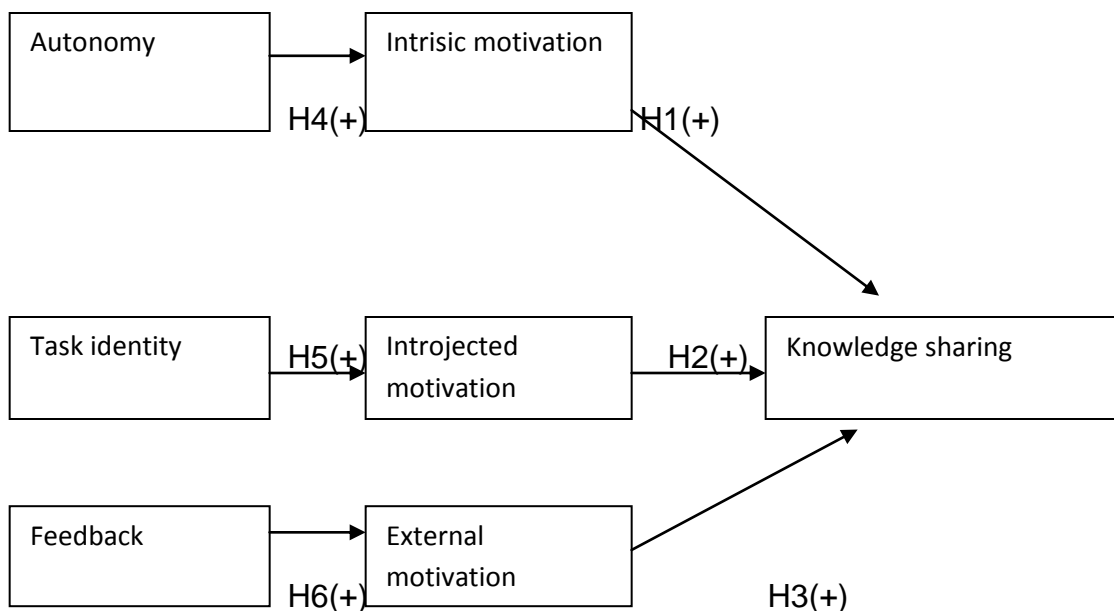


Kuva 10. Tiedon jakamisen motivaatio, Gagné, A, (2009, 575 mukailleen).

Foss et.al (2009) tarkastelee yksilön motivaatiota tiedon jakamiseen toimenkuvan määrittämisen kautta. Tärkeitä tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat mahdollisuus tehdä itsenäistä työtä, tehtävän identiteetti ja palaute, jota työntekijä saa. Nämä asiat selittävät työntekijöiden vaihtelevaa motivaatiota jakaa tietoa. Näillä tekijöillä voidaan

myös ennustaa työntekijöiden tulevaa tiedon jakamisen käyttäytymistä. Foss et. al:n mukaan toimenkuvan suunnittelulla on vaikutusta työntekijän motivaatioon jakaa tietoa. Toimenkuvan suunnittelu on myös yksi organisaation tiedon jakamiselle pohjaa luova työvaihe.

Luontainen motivaatio tiedon jakamiseen vaatii sen, että työntekijä mieltää tiedon jakamisen sinänsä mielenkiintoiseksi, nautinnolliseksi ja kannustavaksi. Tämän toteutuminen edellyttää tiedon jakamisen ottamista mukaan osaksi henkilöstöjohtamisen strategiaa. Näin siksi, koska edellä mainitun toteutuminen edellyttää toimenkuvaan liittyvien asioiden huomioimista koko henkilöstön toimenkuvassa (Foss et. al 2009, 875).



Kuva 11. Tiedon jakamisen teorettinen malli toimenkuvan määrittämiseen liittyen (Foss et.al 2009, 875).

Edellä mainittujen näkemysten merkittävin yhtäläisyys on, että hiljaisen tiedon siirtämisen edesauttamiseksi vaaditaan kannustimia. Kannustimista ainoastaan pieni osa on olemassa annettuna tekijänä, johdon ja esimiesten tehväksi jää luoda otolliset puitteet hiljaisen tiedon siirtämiselle.

### 3.3.1 Esteet hiljaisen tiedon siirtymiselle

Globaalissa tai valtakunnallisessa yrityksessä, jossa ihmisten toimipaikat sijaitsevat fyysisesti eri paikoissa tiedon siirtäminen kohtaa haasteita. Eksplisiittinen tieto siirtyy tietojärjestelmien kautta ja eri toimipisteiden työntekijöiden ollessa puhelimitse yhteydessä toisiinsa. Grantin (1996, 118) mukaan eksplisiittinen tieto siirtyy ihmisten viestiessä toisilleen, mutta hiljainen tieto ilmenee käytännön tekemisenä. Fyysinen etäisyys työntekijöiden välillä muodostaa selkeän esteen hiljaisen tiedon siirtymiselle. Yhtenä ratkaisuna Grant (1996, 118) näkisi tähän sen, että asiantuntijat olisivat samanaikaisesti monen tiimin jäseniä ja näin parannettaisiin myös hiljaisen tiedon siirtämistä.

Asiantuntijoiden on usein vaikea pukea ajatuksiaan sanoiksi niin, että muut ymmärtäisivät mitä asiantuntija tarkoittaa. Asiantuntijat helposti yliarvioivat muiden kyvyn omaksua tietoa, eivätkä siitä syystä osaa yksinkertaistaa asioita tarpeeksi. Tiedon jakamisen kannalta tämä tarkoittaa, että tieto jää vastaanottajalle tiedoksi, jota hän ei pysty tulkitsemaan. Tällainen tieto luonnollisesti jää vastaanottajalle merkityksettömäksi ja on organisaation kannalta tehotonta tiedon jakamista (Hoof et.al. 2003).

Lisäksi esteenä hiljaisen tiedon siirtämiselle voidaan myös nähdä kannustimien puute, huono johtaminen, yhteisten arvojen puute ja asenteet. Nuo kaikki edellämainitut asiat kielivät mm. siitä, että hiljaisen tiedon johtamista ei ole huomioitu

yrittäjien henkilöstöstrategiassa (Gagné, 2009, 571 - 589).

Esteet hiljaisen tiedon siirtymiselle näyttävät kulminoituvan kommunikoinnin esteisiin ja vaikeuksiin tulkita viestinantajan sanomaa käytetystä terminologiasta johtuen. Näihin molempiin seikkoihin voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella, mutta ongelmaksi jää toki itse ongelman tunnistaminen.

### 3.4 Tiedon jakaminen

Hislop painottaa tiedonjakamiselle myönteisen kulttuurin luomista ja palkitsemisjärjestelmien kehittämistä siihen suuntaan, että työntekijöitä, jotka ovat aktiivisia tiedon jakamisen suhteen, myös palkittaisiin siitä. Hislop (2013, 43) näkee tiedon jakamisessa onnistumisen myös toimenkuvien määrittämisen kautta, hänen mielestään toimenkuvat kannattaisi suunnitella niin, että ne rohkaisevat tiimityöhön ja näin luovat myönteistä ilmapiiriä kollektiiviselle ongelmien ratkaisuprosessille.

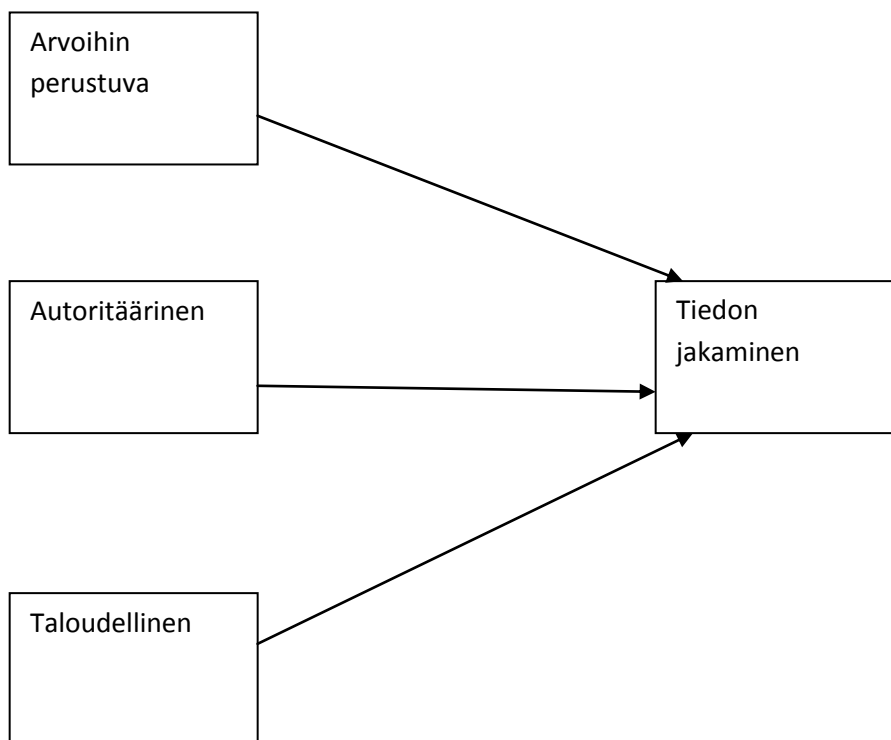
Zack (2009, 392 - 409) tunnistaa neljä tietojohdamisen aluetta, joilla on vaikutus tiedon jakamiseen organisaatiossa: mahdollisuus paikantaa ja jakaa olemassa olevaa tietoa, mahdollisuus kokeilla ja luoda uutta tietoa, yrityskulttuuri, joka rohkaisee uuden tiedon luontiin ja sen jakamiseen. Lisäksi tiedon oppimisen kulttuuriin pitää olla mukana myös yrityksen arvoissa.

Bhatt (2001, 68 - 75) näkee tiedon jakamisen tarpeellisuuden muuttuvan työn luonteen, uusien työntekijöiden ja muuttuvien oppimistekniikoiden kautta. Bhatt tuo esiin oppivan organisaation, jonka menestykselle tiedon jakaminen on välttämätöntä. Yhtäläistä Bhattin, Zackin ja Hislopin näkemyksille on, että kaikki tunnistavat tiedon jakamisen yrityksen kriittisenä menestystekijänä. Bhattin näkökulma tiedon



jakamiseen on oppivan organisaation kautta, joten hän painottaa erityisesti esimiesten roolia tiedon jakamisen johtamisessa.

Ejler et.al. (2011) näkee muista poiketen autoritäärisyyden kannustimena tiedon jakamiselle. Muina kannustimina tiedon jakoon Ejler et.al. pitää mm. arvoihin sekä taloudellisiin kannustimiin perustuvaa halukkuutta tiedon jakamiseen. Arvoihin perustuvaa tiedon jakamista perustellaan sillä, että työntekijä uskoo itsekin saavansa tietoa, jos sitä itse jakaa. Taloudellisena kannusteena nähdään rahan lisäksi mahdolliset edut yksilön urakehitykselle.



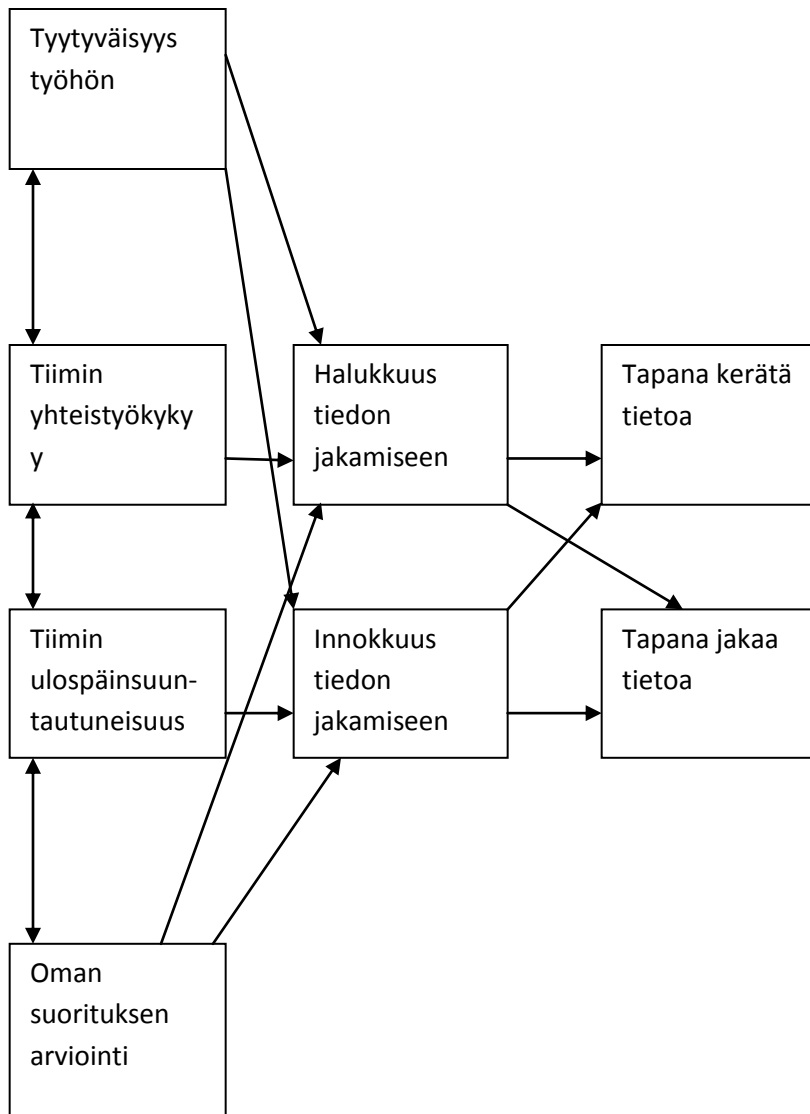
Kuva 12. Kannustimet tiedon jakamiseen (Ejler et.al. Managing The Knowledge-Intensive Firm 2011, 119).

Rugglesin (1998, 80 - 90) mukaan olisi hyödyllistä muodostaa tiedon jakamista varten asiantuntijapankkeja, jotka tarvittaessa voivat antaa ainakin lyhytaikaista tukea erityisasiantuntemusta vaativiin projekteihin. Tätä kautta tapahtuisi tietysti myös oppimista, joka lopulta muodostaa pohjan sille osaamisen tasolle, mitä yrityksessä on.

Zackin (2003, 67 - 41) mukaan yrityksen tiedon jakamisen tärkeimpiä tavoitteita ovat: varmistaa, että tiedon jakaminen tapahtuu jatkuvasti, jotta yritys pystyy hyödyntämään kokemuksia, tehdä mahdolliseksi yrityksen eri osastojen ja ihmisten välinen yhteistyö, mahdollistaa uuden tiedon luominen sekä kannustaa ihmisiä kokemusten jakamiseen ja sitä kautta mahdollistaa oppiminen. Zackin tapa lähestyä tiedon jakamista on hyvin pragmaattinen ja siksi helppo sisäistää.

De Vries et.al (2006, 115 - 135) jaottelee tiedon jakamisen käyttäytymistä kommunikoitaessa tapahtuvan tiedon antamisen ja tiedon keräämisen kautta, joka tapahtuu keskustelemalla ihmisten kanssa, pyrkimyksenä saada heidät jakamaan hiljaista tietoaan. Yksilön halukkuus jakaa tietoa riippuu myös siitä, luottaako yksilö muiden ryhmän jäsenten toimivan samoin. De Vries et.al (2006) muutaman muun ohella uskoo, että käsityksellä muiden halukkuudesta jakaa hiljaista tietoa on vaikutus siihen, kuinka yksilö käyttäytyy hiljaisen tiedon jakamisen suhteen.

Seuraavassa kuviossa De Vries et.al:n tutkimusmalli tiedon jakamisen halukkuudesta.



Kuva 13. Tutkimusmalli De Vries et.al:n mukaan (2006, 121) mukailleen.

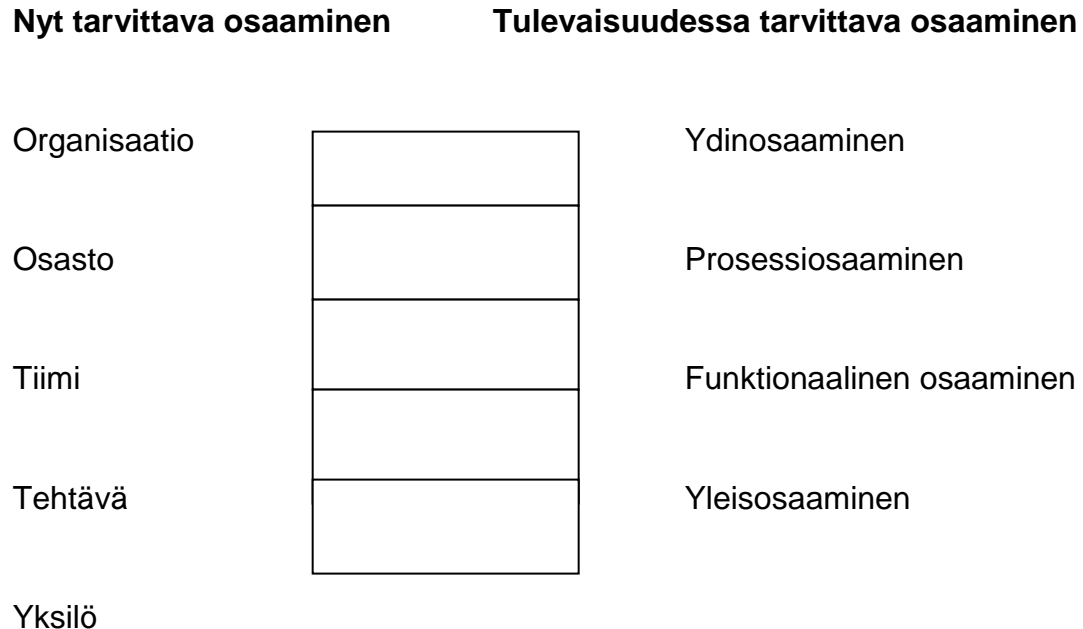
De Vries et.al (2006, 115 - 135) uskoo, että tiedon jakamisen halukkuuden, innokkuuden, keräämisen ja tiedon aktiivisen jakamisen välillä on korrelaatio. Kausaalista yhteyttä näiden välillä De Vries et.al ei ole pystynyt osoittamaan, ja tästä syystä näiden asioiden välistä yhteyttä on kuvattu edellä olevalla kaaviolla.

Innokkuuteen jakaa tietoa vaikuttaa De Vries et.al:n mukaan eniten usko omaan ammatilliseen pätevyyteen sekä suorituskyykyyn. Tämän lisäksi yksilön työtyytyväisyys ja ulospäinsuuntautuneisuus vaikuttaa innokkuuteen jakaa tietoa. Tiimin jäsenten yksimielisyydellä tai yhteistyökyvyllä ei todettu olevan merkittävää vaikutusta tiedon jakamiseen. Lisäksi innokkuuden ja halun jakaa tietoa todettiin olevan riippuvuussuhteessa tiedon keräämiseen ja sen antamiseen.

Foss et.al (2010, 459) jakaa tiedon jakamisen pelkistetysti mikro- ja makrotason tiedon jakamiseen. Makrotasolla keskitytään tiedon jakamiseen organisaatiotasolla, ja mikrotasolla seurataan yksilöiden toimintaa sekä yksilöiden vuorovaikutusta. Foss et.al selittää tiedon jakamista mikro- ja makrotasolla mm. makrotason muuttuvien muuttujien avulla.

### 3.5 Osaaminen

Hiljaisen tiedon siirtämisen yksi tavoite on työntekijöiden osaamisen parantaminen yksilön työtehtävien ja samalla koko yrityksen kannalta. Osaamisen tarvetta voidaan määritellä mm. organisaatiotason mukaan, tämänhetkisen tilanteen sekä tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen mukaan. Osaamisen sisältöä voidaan määritellä tehtäväkohtaisesti esimerkiksi eri tehtäville määriteltyjen luokituksien mukaisesti. Mahdollisesti muodostuville tiimeille voidaan katsoa tiettyjä osaamistasoja, joita tiimin täytyy kokonaisuutena sisältää. Tiimien kokonaisuuksia voidaan vaihdella ja näin mahdollistaa hiljaisen tiedon liikkuminen oikeisiin paikkoihin (Sydänmaanlakka, 2007, 135).



Kuva 14. Osaamisen tasot (Sydänmaanlakka, P., Älykäs Organisaatio 2007, 135 mukaillen).

Helander et.al. näkee osaamisen yksilön ja organisaation osaamisen kautta ja jakaa sen kahteen osaan, osaamisen kehittämiseen ja sen täydentämiseen. Helander et.al. pitää potentiaalisena osaamisen kehittämisen kumppanina lähes kaikkia yrityksen sidosryhmiä. Yksilön osaamisesta työyhteisössä on perinteisesti huolehdittu sekä työnantajan että yksilön itsensä järjestämän koulutuksen muodossa. Pienemmälle huomiolle on jätetty esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtämisen systematiikalla aikaansaatu osaamisen kehittäminen. Tärkeää olisi tunnistaa yksilöiden osaamisalueet, jotta myös ns. organisaation piilevät resurssit saataisiin käyttöön. Tiedon arvo lisääntyy ainoastaan saamalla se laajempaan käyttöön (Nonaka & Takeuchi 2005).

Keskeiset osaamisalueet	Kehittämistarpeet yleisesti	Kehittämistarpeet tehtävätasolla	Kehittämistoimenpiteet	Seuranta
Lista keskeisistä osaamisalueista	Yritystasolla keskeisimmät osaamisen kehittämistarpeet	Tehtävätasolla keskeisimmät kehittämistarpeet	Konkreettiset toimenpidesuunnitelmat	Miten kehittämissuunnitelmat seurataan

Taulukko 1. Osaamisen tunnistusprosessi laadullisella menetelmällä (mukaillen Helander et.al. Avaimia Asiaksläheisyyteen 2013, 47).

Palveluyritys Oy:ssä myyntipäälliköiden osaamisesta huolehditaan laatimalla vuosittain henkilökohtainen koulutussuunnitelma. Myyntipäällikön tehtäväkohtainen osaamistarve on määritelty yrityksen ydinprosesseissa ja esimiesten tehtäväksi jää sekä koulutustarpeen arviointi että tarvittavan koulutuksen suunnittelu. Tietoa mahdollisista koulutustarpeista esimiehet saavat mm. esimies-alaiskeskustelujen

kautta. Kohdeyritys ylläpitää koulutustiedostoa myyntipäälliköiden koulutustiedoista ja erityispätevyyksistä. Käytännössä tämä näkyy niin, että myyntipäälliköillä on tiedossa keneltä tai mitä kautta tiettyä erityisosaamista tarvittaessa löytyy (Palveluyritys Oy:n käsikirja 2014).

## **4 KOHDEORGANISAATIO JA HILJAINEN TIETO**

### **4.1 Logistiikka- ja palvelualan yrityksen erityispiirteitä**

Logistiikka-alan yrityksessä kaikki prosessit toimivat käytettävissä olevan tiedon varassa. Ala on hyvin tietointensiivinen, ja kaikki prosessit perustuvat siihen, että oikea tieto on oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Jos tämä tiedonvirtausprosessi epäonnistuu jossain kohtaa, sen vaikutus näkyy välittömästi heikentyneenä palveluna asiakkaalle. Kohdeyritys toimii logistiikka-alalla, jonka prosessien erityispiirteenä on prosessin alkupäässä tapahtuneen virheen kertaantuminen ja monesti sen lähes mahdoton oikaiseminen prosessin myöhäisemmässä vaiheessa.

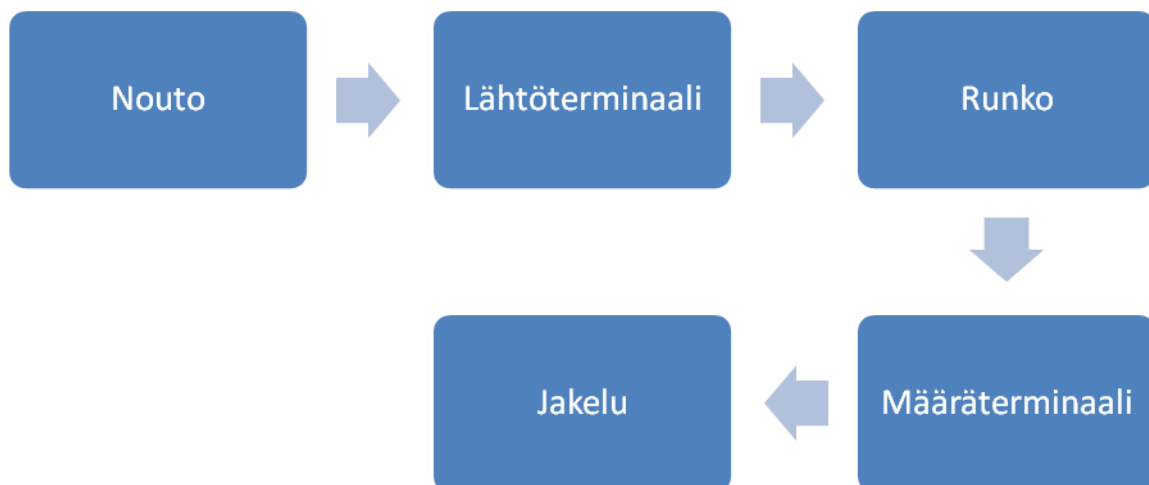
Logistiikka-alan yritykselle hyvät suhteet, ja verkostoituminen asiakkaiden sekä potentiaalisten ja olemassa olevien yhteistyökumppanien kanssa ovat avainasemassa strategisen kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Erityisesti myyntipäällikön näkökulmasta verkostoituminen on tärkeää, koska siten saa erilaisten foorumien kautta hiljaista tietoa ja samalla myös tietopohjaa uusien palvelujen kehittämiseksi ja nykyisten palveluiden jalostamiseksi (Tikkanen & Vassinen, 2010, 118).

### **4.2 Hiljaisen tiedon merkitys tutkimuksen kohteessa**

Palveluyritys Oy:n prosessit on kuvattu varsin yksityiskohtaisesti, mutta niiden

ulkopuolelle jää luonnollisesti hiljainen tieto, mikä ilmenee mm. yksilöiden tekemisenä. Palveluyritys Oy:ssä on helppo hahmottaa ainakin muutamia prosesseja, jotka saattavat epäonnistua hiljaisen tiedon puuttuessa, näitä ovat esimerkiksi: toimitusketjun katkeaminen, annetussa palvelulupauksessa pysyminen ja pahimmillaan näistä kahdesta ensimmäisenä mainitusta aiheutuen asiakasmenetykset (Palveluyritys Oy:n käsikirja 2014).

#### Kohdeyrityksen peruspalveluprosessi



Kuva 15. Kohdeyrityksen peruspalveluprosessi

Palveluyritys Oy:n peruspalveluprosessissa voidaan erottaa viisi pistettä, jotka kaikki ovat kriittisiä palvelulupauksessa onnistumisen kannalta. Näiden viiden perusprosessissa erotettavan pisteen kannalta yhteinen nimittäjä on tietovirta. Tiedon



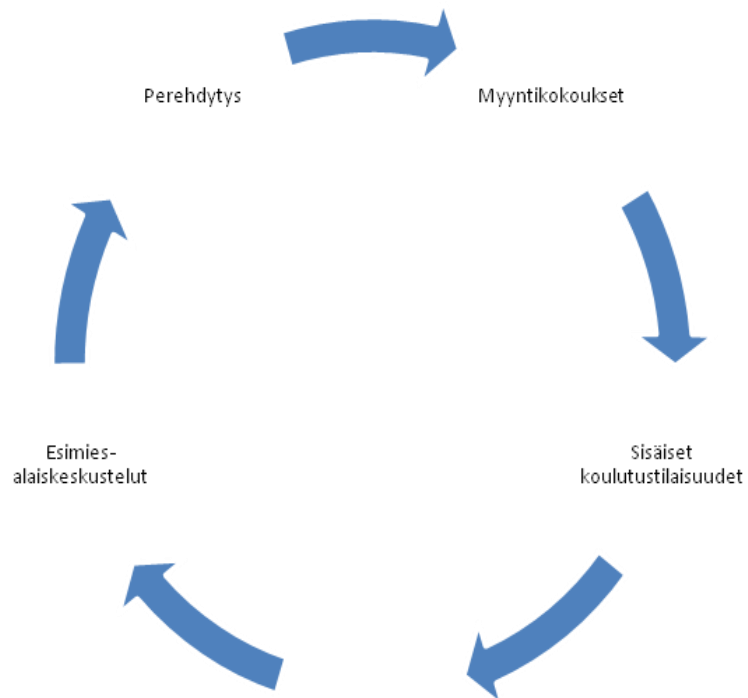
täytyy olla oikeaa tietoa oikeassa paikassa oikeaan aikaan, muuten tiedolla ei ole arvoa ja sen puuttuminen aiheuttaa aina ongelmia perusprosessin seuraavalle vaiheelle (Palveluyritys Oy:n käsikirja 2014).

Yksi tyypillinen prosessin epäonnistumisen aiheuttaja on esim. asiakaskohtaisen erityistiedon puuttuminen, hiljainen tieto on jäänyt hiljaiseksi tiedoksi, ja näin oleellinen pala tarvittavaa tietovirtaa on jäänyt puuttumaan. Näiden tapauksien onni on, että niiden seurauksena tuo puuttuva hiljainen tieto saa näkyvän olomuodon ja estää täsmälleen saman virheen toistumisen.

#### 4.3 Kohdeyrityksen hiljaisen tiedon siirron nykytila Helsingin myyntiosastolla

Tällä hetkellä hiljaisen tiedon siirtämisen systematiikka kohdeyrityksen Helsingin myyntiosastolla tukeutuu yhtiön henkilöstöstrategiassa listattuihin asioihin, joita ovat: esimies-alaiskeskustelut, vähintään kerran kuukaudessa pidettävät myyntikokoukset sekä uusien myyntipäälliköiden perehdytysohjelma, johon osana sisältyy työhön perehtyminen kokeneempien myyntipäälliköiden kautta. Näiden lisäksi hiljaista tietoa siirretään säännöllisesti järjestettävissä koulutustilaisuuksissa, näissä tilaisuuksissa koulutetaan myyntipäälliköitä käyttämään myyntiosaston käytössä olevia erikoisohjelmia. Sisäisessä koulutustilaisuudessa kouluttajana toimii aiheesta riippuen joko kokenut myyntipäällikkö tai muu kyseessä olevan asian asiantuntija yhtiön sisältä (Palveluyritys Oy:n käsikirja 2014).

Henkilöstöstrategiassa mainittujen systemaattisten hiljaisen tiedon siirtämisen välineiden lisäksi myyntipäälliköiden välillä vaihdetaan hiljaista tietoa jonkin verran epävirallisten kanavien kautta, kuten esimerkiksi erilaisten juttutuokioiden parissa.



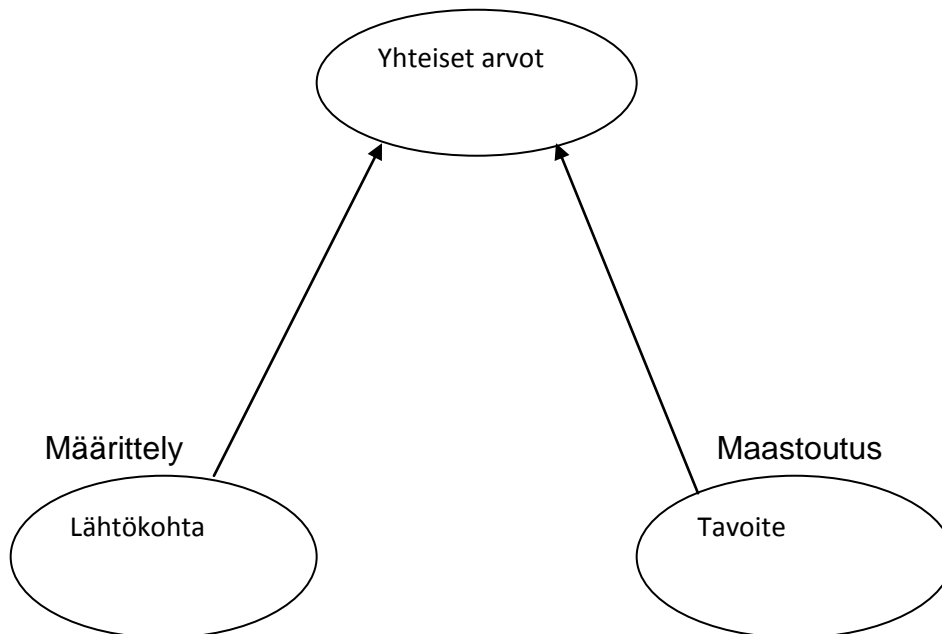
Kuva 16. Palveluyritys Oy Hiljaisen tiedon siirtämisen nykytila Helsingin myyntiosastolla

#### 4.4 Yritysnäkökulma, yrityksen strateginen kilpailukyky ja hiljaisen tiedon siirron tavoitetila

Yrityksen kannalta hiljaisen tiedon siirtämisessä on kysymys yrityksen strategisen kilpailukyvyn turvaamisesta sekä resurssien käytön ja yrityksen tulojen mahdollisimman hyvästä suhteesta. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen mahdollistaa palvelulan yritykselle usein tehokkaamman resurssien suunnittelun ja siten parhaan mahdollisen tulovirran annetuilla resursseilla. Tieto, joka tässä yhteydessä voi tämän mahdollistaa, voi olla tyypillisesti yksilön omassa

työvuorossaan havaitsemaa tietoa, joka ei näy seurantajärjestelmissä (Albanese, 2004).

Siemen hiljaisen tiedon siirtämiseen voidaan kylvää jo mietittäessä yrityksen arvoja. Jos yrityksen arvoihin on kirjattu, että jokainen työvaihe on edellisen työvaiheen äiti, ja että jokainen kuuluu omalla toiminnallaan edesauttaa seuraavaa työvaihetta, niin hiljaisen tiedon siirtämiseen tulee systematiikkaa jo tällä tavalla. Yrityksen tavoitetilana pitää olla se, että prosessit jo itsessään tukevat hiljaisen tiedon siirtämistä. Prosessin ratkaisevin osuus on arvojen maastoutus, kuinka uudet arvot saadaan osaksi organisaation toimintaa (Helin 2006, 158).



Kuva 17. Organisaation arvoprosessi (mukaillen Helin, K., Yhdessä menestymisen taito 2006, 158).

## 5 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

### 5.1 Tutkimusaineisto

Tutkimus tehtiin laadullisen tutkimuksen menetelmin lomakekyselyjä käyttäen. Lomakekysely perustui ennalta laadittuihin kysymyksiin, jotka olivat kaikille tutkittaville samat. Tutkimusaiheen tyyppi on sellainen, että luokittelemalla ja keskiarvojen laskemisella vastauksista ei olisi päästy tutkimuskohteen asian ytimeen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74 - 77).

Lomakekyselyt toteutettiin Webropol-menetelmällä, koska tällä tavoin vastaaminen tehtiin vastaajille helpoksi. Toisaalta tutkimuksen luotettavuus ja objektiivisuus saatiin tällä tavoin paremmaksi, koska vastaaminen näin menetellen oli täysin vapaaehtoista. Tutkijan mielestä valittu tutkimustapa on sopusoinnussa tutkimusetiikan kanssa. Valitulla tutkimustavalla huolehditaan myös tutkittavien anonymiteettisuojasta. Hyvän tutkimustavan mukaan tutkittavaa ei saa tunnistaa tutkimusmateriaalista. Tutkimukseen osallistuneita informoitiin tutkijan toimesta tutkimuksen tarkoituksesta. Tämän informointi suoritettiin tutkijan toimesta jokaiselle tutkittavalle henkilökohtaisesti. Tämän informoinnin tutkija teki niin, että tutkittavat ymmärsivät selkokielellisesti, mistä tässä tutkimuksessa on kysymys. Tutkimuksen empiirinen osuus muodostuu siitä materiaalista, joka lähetettiin kohdeyrityksen myyntiorganisaation myyntipäälliköille. Kohdeorganisaation myyntiorganisaation vahvuus on kaikkiaan 20 henkilöä. Vastauksia saatiin kymmeneltä Palveluyritys Oy:n Helsingin myyntiosaston myyntipäälliköltä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74 - 77).

Analyysimenetelmänä käytetään teoriaohjaava analyysia, koska siinä saatuja tutkimustuloksia peilataan myös aiempiin tutkimustuloksiin ja saadaan näin tutkimukselle myös teoreettinen viitekehys. Tämän tutkimuksen tekeminen pelkästään

aineistolähtöisesti olisi jättänyt tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeitä näkökulmia pois (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117 - 118).

Suoritettujen lomakekyselyjen pohjustamiseksi suoritettiin varsinaisen tutkimuksen ulkopuolella muutamia epävirallisia live-haastatteluja liittyen siirrettävän tiedon tarpeeseen.

Lomakehaastattelun kysymykset olivat seuraavat:

1. Miten kuvailisit omaa työtehtävääsi?
2. Mikä on oma osaamisalueesi?
3. Kenen tai keiden kanssa olet tekemisissä työpäivän aikana?
4. Millainen tieto on tärkeää työsi kannalta?
5. Mikä on mielestäsi tärkein väylä työsi kannalta oleellisen tiedon saannille?
6. Millaisen hiljaisen tiedon siirtämisen kokisit oman työsi kannalta tarpeelliseksi?
7. Kuinka siirrät itse hiljaista tietoa eteenpäin?
8. Millaisissa tilanteissa itse saat hiljaista tietoa?
9. Mitä kautta saat asiakkaisiin liittyvää hiljaista tietoa?
10. Mikä olisi mielestäsi paras tapa siirtää hiljaista tietoa myyntiorganisaation sisällä?

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysimenetelmässä tarkastelu tapahtuu etsimällä aineistosta eroja ja yhtäläisyyksiä sekä tiivistämällä asioita. Sisällönanalyysi on luonteeltaan tekstianalyysiä, jossa tarkastellaan tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Tekstit, joita tutkitaan, voivat olla vaikkapa keskusteluja, haastatteluja tai kirjoja. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, minkä avulla tutkimuksen tulos pystytään kytkemään laajempaan kontekstiin. Lisäksi voidaan verrata tulosta samaa aihetta koskeviin

muihin tutkimustuloksiin. Sisällönanalyysistä puhutaan silloin, kun aineiston tekstiä kuvataan sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107 - 110).

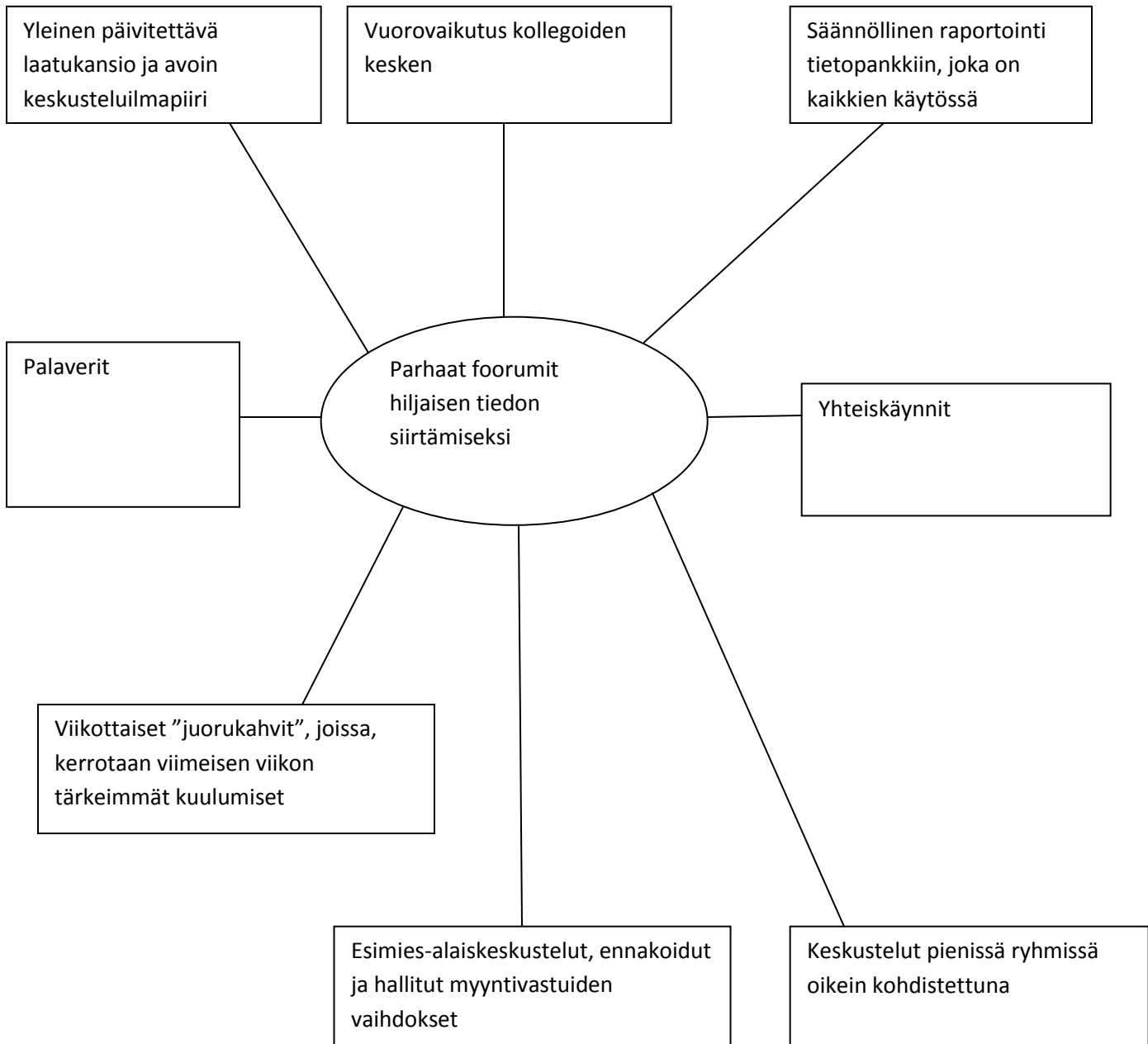
Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä voidaan käyttää sekä laadullista sisällönanalyysiä että sisällön määrällistä erittelyä. Analysointivaiheessa näitä molempia voidaan hyödyntää. Sisällönanalyysiä on mahdollista jatkaa laajentamalla aiheen käsittelyä sanallisesta määrälliseen. Tutkitun aineiston laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto jaetaan pienempiin osiin, suoritetaan aineiston operationalisointi, eli muutetaan käsitteet ymmärrettävään muotoon, ja muodostetaan lopuksi kokonaisuus käytettyyn aineistoon pohjautuen. Sisällönanalyysimenetelmässä on mahdollista tehdä analyysi aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Näiden erona on se, että analyysi ja luokittelu perustetaan joko aineistoon tai valmiina olevaan teoreettiseen viitekehykseen. Tässä harjoitustyössä analyysi tehdään aineistolähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107 - 110).

## 5.2 Aineiston analyysi

Analyysimenetelmänä käytetään teoriaohjaava analyysia, koska siinä saatuja tutkimustuloksia peilataan myös aiempiin tutkimustuloksiin ja saadaan näin tutkimukselle myös teoreettinen viitekehys. Tämän tutkimuksen tekeminen pelkästään aineistolähtöisesti olisi saattanut jättää tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeitä näkökulmia pois (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113 - 118).



Kuva 18. Hiljaisen tiedon siirtämisen kanavat, nykytilanne myyntipäälliköiden mukaan



Kuva 19. Parhaat foorumit hiljaisen tiedon siirtämiseksi tutkittavien mukaan



Lainauksia tutkimukseen osallistuneiden myyntipäälliköiden kommenteista ja tutkijan analyysi niihin.

Kysymys: Millainen tieto on tärkeää työsi kannalta?

Tutkittavan kommentti:

”Mitkä ovat asiakkaan kuljetustarpeet, mitä on jo asiakkaan kanssa tehty, mitä on tarjottu ja mahdollinen palaute”

Tutkijan analyysi:

Erityisesti silloin, kun asiakasta hoitava myyntipäällikkö vaihtuu, on asiakasta koskeva historiatieto on tärkeää. Tämä asia korostuu niissä tapauksissa, kun asiakasta aikaisemmin hoitanut myyntipäällikkö ei ole enää yhtiön palveluksessa ja ”kapulan vaihto” joudutaan suorittamaan ilman uuden ja edeltäneen myyntipäällikön kahdenkeskistä tiedonvaihtoa. Tämä kommentti kuvastaa myös sitä, että ihminen tietää enemmän kuin pystyy ilmaisemaan (Polanyi, 1966 ). Käytössä olevista asiakastietojärjestelmistä huolimatta on olemassa sellaisia asioita, joita asiakasta hoitava myyntipäällikkö ei jostain syystä tule merkinneeksi asiakastietojärjestelmään tai yksiselitteisesti ei pidä asian kirjaamista sen tapahtumahetkellä perusteltuna eikä tarpeellisena.

Tutkittavan kommentti:

”Määrittelemätön; kaikki tieto, josta voi olla hyötyä oman asian ajamisessa eteenpäin”

Tutkijan analyysi:

Tässä kommentissa painoarvo on selkeästi sanalla määrittelemätön, koska se kuvastaa hyvin myyntipäällikön tiedontarvetta asiakassuhteen hoitamisessa.

Myyntipäällikön tehtävässä ei etukäteen voi tietää, mikä tieto on ratkaisevan tärkeää asiakassuhteen hoitamisessa tai uuden asiakkaan hankkimisessa. Määrittelemätön tieto saa arvon vasta sen jälkeen, kun sen arvo on mitattu rahassa onnistuneen asiakassuhteen hoidon tai uuden asiakkuuden saamisen muodossa.

Tutkittavan kommentti:

” Asiakas- ja kilpailijakentässä tapahtuvat muutokset”

Tutkijan analyysi:

Tämän tyyppinen tieto on myyntipäällikön työssä ensiarvoisen tärkeää, koska palvelujen myynnille on tyypillistä henkilösuhteiden merkitys. Myytävä tuote on palvelu, jonka onnistumisen ratkaisevat lopulta toimivat henkilösuhteet. Luottamuksen merkitystä menestyksellisen asiakassuhteen hoidossa ei voi yliarvioida, se on kaiken kaupankäynnin pohja palveluiden myynnissä. Myyntipäällikön kannalta on tästä syystä tärkeää tietää, jos asiakkaan tai kilpailijan yhteyshenkilö kyseessä olevalle asiakkaalle muuttuu. Nämä tilanteet sisältävät tietysti mahdollisuuden lisäksi menetyshän, jos kyseessä on myyntipäällikön olemassa oleva asiakas, mutta tieto näistä muutoksista on joka tapauksessa tarpeen (Selnes, Fred. 1995, 305 - 322).

Tutkittavan kommentti:

“Oman tuotteen laatu, hintatasot sekä kilpailijatieto”

Tutkijan analyysi:

Palvelujen myynnissä tietoisuus oman tuotteen laadusta ei ole samalla tavalla havainnollistettavissa, kuin vaikkapa konkreettisten tuotteiden myynnissä. Palvelujen myyjä ei pysty yhtä helposti kokeilemaan tuotteensa laatua, koska jokainen palvelutapahtuma on ainutkertainen. Hiljainen tieto oman tuotteen laatuun liittyen on myyntipäällikölle tärkeä työkalu hinnoittelua varten. Tämän tiedon merkitys korostuu erityisesti niissä tilanteissa, kun kilpailijan hintataso on alhaisempi. Toisaalta erityisesti voimakkaasti vaihtelevien suhdanteiden vallitessa, reaaliaikainen tieto on hintatasoista on ensiarvoisen tärkeää asiakassuhteiden menestyksellisen hoitamisen kannalta (Tikkanen & Vassinen, 2010).

Tutkittavan kommentti:

”Yleinen hintataso eri kuljetusmuodoissa, riittävä tuotetietous”

Tutkijan analyysi:

Tuotteen hyvä tuntemus on yksi myyntipäällikön tärkeimmistä työkaluista uusien asiakkaiden voittamisessa ja lisämyynnissä olemassa oleville asiakkaille. Palveluiden myynnissä tuotetietous on suurelta osin kokeneempien myyntipäälliköiden hallussa olevaa hiljaista tietoa. Tämän tiedon saattaminen nuoremmille myyntipäälliköille on ensiarvoisen tärkeä tekijä yrityksen strategisen kilpailukykyyn kannalta (Tikkanen & Vassinen, 2010).

Kysymys: Millaisen hiljaisen tiedon siirtämisen kokisit oman työsi kannalta tarpeelliseksi?

Tutkittavan kommentti:

”Syväällisempi tuotetietous, myyntionnistumisien huippuesimerkit”

Tutkijan analyysi:

Saman toimialan asiakkailta on usein hyvin samanlaiset tarpeet. Erityisesti silloin, kun joku myyntipäälliköistä on onnistunut rakentamaan uuden menestysreseptin jollekin toimialalle, on se hyödyllistä saada kollegojen tietoon. Tämä on tärkeää paitsi uusien myyntimahdollisuuksien kannalta, myös resurssien hallinnan kannalta. Isompiin myyntiprojekteihin käytetään paljon aikaa ja samoja asioita on turha tehdä moneen kertaan (Sydänmaanlakka, 2007).

Tutkittavan kommentti:

”Eri asiakasprojekteihin liittyvät sovitut asiat, etenkin maan rajat ylittävät projektit. Esim. Saksassa sovittu jonkin asiakkaan kanssa jotain, minkä oletetaan tapahtuvan myös meillä”

Tutkijan analyysi:

Kun virhe on tapahtunut prosessin alkupäässä ei sitä enää loppupäässä välttämättä pystytä paikkaamaan. Palvelualalla sopimus ei ole valmis silloin, kun se on allekirjoitettu ja siirretty tietojärjestelmään. Tärkein osuus, sopimuksen implementointi

alkaa vasta tämän jälkeen. Näissä tapauksissa ongelmat aiheutuvat siitä, että tiedon jakaminen ei ole kunnossa. Dokumentit kyllä löytyvät, mutta niiden jakaminen on jäänyt vaillinaiseksi (Tienari & Meriläinen, 2009).

Tutkittavan kommentti:

”Esim. verkostoituminen”

Tutkijan analyysi:

Palvelulan yrityksen myyntipäällikön kannalta verkostoituminen on olennainen työssä menestymiseen vaikuttavat tekijä. Verkoston kautta saa tietoa markkinoista, kilpailijoista ja alan kehityksestä. Lisäksi verkostosta saattaa joskus olla apua palvelukokonaisuuden muodostamisessa. Kaikkia palveluita ei aina ole järkevää tuottaa itse, vaan ne kannattaa tuottaa kumppanin kanssa yhteistyössä.

Kysymys: Kuinka siirrät itse hiljaista tietoa eteenpäin?

Tutkittavan kommentti:

”Kertomalla oikealle kohderyhmälle. Raportointi myyntikokouksissa”

Tutkijan analyysi:

Kertominen on yksi hiljaisen tiedon siirtämisen muoto. Erityisesti kokemuseräisen tiedon siirtämiseen kokeneemmilta työntekijöiltä nuoremmille kertominen soveltuu hyvin. Kokouksissa raportoitava tieto on luonteeltaan näkyvää ja kaikkien kokoukseen

osallistuvien saatavilla. Tutkittavan kommentti hiljaisen tiedon siirtämisestä kertomalla vahvistaa omalta osaltaan teoriaa hiljaisen tiedon siirtämisen keinoista (Nonaka 2001).

Tutkittavan kommentti:

”Kahvipöytäkeskustelut, ja jos joku kysyy, niin en panttaa tietoa”

Tutkijan analyysi:

Kahvipöytäkeskustelut ovat kertomisen ohella epävirallisen hiljaisen tiedon siirtämisen välineitä. Kahvipöytäkeskusteluissa tulee varmaan kertomista paremmin esille niitä asioita, joita niiden kertoja ei välttämättä ole edes tiedostanut omaavansa. Puhumattakaan siitä, että tarinan kertoja olisi tiennyt tuon hänen omistamansa hiljaisen tiedon olevan toiselle yksilölle arvokasta, tai juuri se puuttuva pala, jota tiedon vastaanottaja kaipasi. Varsinkin myyntipäällikön työssä tällaisen kriittisen tiedon murun puuttuminen on varsin tyypillistä (Nonaka, 1995).

Taloudellinen taantuma luo työpaikoille epävarmuutta, joka ilmenee toisinaan tiedon panttaamisena. Yksilöt ajattelevat, että kun pitää tärkeänä osaamisena pitämänsä tiedon omanaan, niin edesauttaa oman paikkansa säilyttämistä. Yrityksen menestyksen ja strategisen kilpailuedun säilyttämisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että liiketoiminnan ja ihmisten töiden suorittamisen kannalta tärkeä tieto virtaa organisaatiossa tasaisena virtana (Lönqvist et. al., 2008).

Tutkittavan kommentti:

”Vapaat keskustelutilanteet, myyntikokoukset osana normaalia ryhmätyötä/palaveria tai vastaavaa”

Tutkijan analyysi:

Epävirallisille keskustelutilanteille ja niitä vahvistaville foorumeille näyttää olevan tarvetta. On paljon asioita, jotka jäävät virallisten kokousotsikoiden ulkopuolelle, liittyen erityisesti hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämiseen. Ryhmätyöt toimivat hiljaisen tiedon siirtämisen välineenä ja niiden aiheen valinnalla määritetään se, palveleeko ryhmätyö osaamisen kehitystä vai yrityksen päämääriä yleisesti. Tämän lisäksi ryhmätyöhön osallistuvien henkilöiden motiivi jakaa hiljaista tietoaan toki vaikuttaa ryhmätyön hyötyihin yksilön kannalta (Nonaka, 1995).

Tutkittavan kommentti:

”Perehdyttämällä sekä pyrkimällä siirtämään tietoa kirjalliseksi”

Tutkijan analyysi:

Dokumentointi on tehokas tapa siirtää hiljaista tietoa, ongelmana tässä menetelmässä on, että resurssien tehokkaan käytön kannalta kovin yksityiskohtaiselle dokumentoinnille ei ole aikaa. Toisaalta dokumentoidessa yksilö ei pysty antamaan ulos kaikkia niitä rutiineihin liittyviä yksityiskohtia, joita hän tarvitsee mm. työtehtäviä suorittaessaan.

Uusia myyntipäälliköitä varten on laadittu perehdytysohjelma, jonka he käyvät läpi ennen varsinaisten töiden aloittamista. Perehdytysohjelman kautta pystytään

siirtämään hiljaista tietoa uusille työntekijöille, mutta perehdytysjakso on sen verran lyhyt, että tätä kautta tapahtuva hiljaisen tiedon siirtämisen määrä on hyvin rajallinen. Virallisen perehdytysjakson jälkeen on tarpeen, että kokeneemmat myyntipäälliköt jatkavat tätä perehdytystyötä pidemmän aikajakson (Viitala, 2009).

Tutkittavan kommentti:

”Puhumalla avoimesti työpaikalla”

Tutkijan analyysi:

Avoin keskustelu on yksi kasvokkain tapahtuvan hiljaisen tiedon siirtämisen muoto. Tiedon siirtäminen ei ole tällöin systemaattista, ja se on muodoltaan epävirallista. Systemaattisten tiedon siirtämisen muotojen tukena avoin keskustelu kuitenkin puolustaa paikkaansa.

Tutkittavan kommentti:

”Yritän auttaa nuorempia myyjiä”

Tutkijan analyysi:

Logistiikan palvelualan yrityksen myyntipäällikön osaamisen kenttä on niin laaja, että kokeneempien myyntipäälliköiden tuki nuoremmille on tarpeen pidemmän aikajakson. Uutta tietoa ja uusia käytäntöjä alalle tulee jatkuvasti ja uusien käytäntöjen sekä toimintatapojen omaksumista helpottaa olemassa olevien perusprosessien erinomainen tuntemus.



Tutkittavan kommentti:

”Pääasiassa silloin, kun joku kollega kysyy jotain, tai asiakasluovutuksen yhteydessä”

Tutkijan analyysi:

Asiakasluovutuksen yhteydessä asiakasta koskeva tieto kyllä siirtyy, mutta kyseisen asiakassuhteen hoitamisessa tarvittava osaaminen ei. Näin on silloin, kun asiakassuhteen hoitamisessa tarvitaan erikoisosaamista, ja usein asia on näin. Osaamisen siirtäminen täytyisi hoitaa systemaattisten hiljaisen tiedon siirtämisen foorumien kautta, koska tämä prosessi vaatii paljon aikaa.

Tutkittavan kommentti:

”En mitenkään”

Tutkijan analyysi:

Työyhteisön ja yrityksen kannalta huonoin vaihtoehto tietysti on, että yksilö ei siirrä hiljaista tietoa eteenpäin mitenkään. On tietysti mahdollista, että yksilö kokee, että hänellä ei ole mitään siirrettävää tietoa. Toisaalta todennäköistä on, että henkilö kuitenkin jakaa hiljaista tietoa tiedostamatta sitä.

Tutkittavan kommentti:

”Keskustelut työkavereiden kanssa”

Tutkijan analyysi:

Hyvin yleinen hiljaisen tiedon siirtämisen tapa. Näissä keskusteluissa hiljaisen tiedon siirtäminen harvoin on etukäteen kohdistettua johonkin tiettyyn osa-alueeseen. Toisaalta se ei vähennä näiden keskustelujen arvoa tiedon siirtämisen näkökulmasta, koska ainoastaan kommunikoimalla tieto siirtyy (Nonaka, 1995).

Kysymys: Mitä kautta saat asiakkaisiin liittyvää hiljaista tietoa?

Tutkittavan kommentti:

”Toisinaan suoraan asiakkailta asiakaskäynneillä”

Tutkijan analyysi:

Yksi asiakaskäynnin tärkeimmistä tarkoituksista on tiedon kerääminen.

Näin saatava tieto on hyödyllistä mm. yrityksen toiminnan kehittämisen ja kilpailija-analyysien kannalta. Myyntipäällikön työn kannalta kriittiset työssä menestymiseen vaikuttavat tiedot saadaan asiakaskäyntien yhteydessä asiakkailta. Tämä tiedonlähde on oiva tuki kilpailijan heikkojen kohtien etsimisessä. Näin saatavat tiedot ovat luonteeltaan sellaisia, että ilman käyntiä asiakkaalla ne jäävät hiljaiseksi tiedoksi myyntipäällikön osalta (Tikkanen & Vassinen, 2010).

Tutkittavan kommentti:

”Keskustelemalla liikenteenhoitajien/muiden myyjien kanssa”

Tutkijan analyysi:

Keskustelut operatiivista toimintaa pyörittävien ihmisten kanssa tuovat myyntipäällikölle mahdollisuuden peilata sopimuksella sovittujen asioiden toteutumista. Logistiikan parissa toimivalle palvelualan yritykselle on kannattavan toiminnan kannalta erinomaisen tärkeää, että palvelulupaukset toteutetaan sopimuksella sovittujen prosessien mukaisesti. Näistä prosesseista poikkeaminen voi pahimmillaan kääntää tehdyn sopimuksen tuotot tappiolliseksi (Tikkanen & Vassinen, 2010).

Tutkittavan kommentti:

”Työkaverit, asiakkaalta ja erityisesti asiakkaan ns. toissijaisilta kontakteilta”

Tutkijan analyysi:

Asiakkaan toissijaiset kontaktit ovat yleensä niitä henkilöitä, jotka suorittavat asiakkaan päässä operatiivisen työn. Heiltä saatava tieto perustuu yleensä faktaan, ensikäden tietoon siitä, kuinka asiat käytännössä sujuvat. Näitä asiakkaan operatiivisilta henkilöiltä saatuja tietoja ja varsinaiselta asiakkaan päättäjältä saatuja tietoja peilaamalla myyntipäällikkö pystyy tekemään oikeita johtopäätöksiä esim. toteutuneesta palvelun laadusta.

Tutkittavan kommentti:

”Kollegoilta, asiakkaan kilpailijoilta”

Tutkijan analyysi:

Saman toimialan eri asiakkaiden tietoja yhdistelemällä myyntipäällikkö saa paremman kokonaiskuvan toimialan asiakkaiden tarpeista. Saman toimialan yritysten prosesseissa on kuitenkin myös eroja, ja näiden erojen avulla saattaa avautua mahdollisuus toiminnan tehostamiseen myös kuljetusliikkeen kannalta. Jonkin yrityksen esim. tehokasta lähettämön toiminnan osa-alueita voidaan mahdollisesti soveltaa myös toisessa saman alan yrityksessä. Usein näissä tilanteissa yleensä molemmat hyötyvät, sekä logistiikka-palvelun ostaja että myyjä (Lönnqvist et.al., 2008).

Kysymys: Mikä olisi mielestäsi paras tapaa siirtää hiljaista tietoa myyntiorganisaation sisällä?

Tutkittavan kommentti:

”Yleinen päivitettävä laatukansio tuotelinjoihin ja avoin keskusteluilmapiiri työpaikalla”

Tutkijan analyysi:

Tietojen koonti tehostaa tiedon siirtämistä ja edesauttaa hiljaisen tiedon siirtämistä näkyvään muotoon. Palveluyritys Oy:n jokainen tuotelinja muodostaa yhden melko laajan kokonaisuuden, joten yksi henkilö ei niitä kaikkia pysty hallitsemaan ja erikoisasiantuntijoiden tuki on tarpeen. Toisaalta tuollainen kansio nopeuttaa tiedonkulkua ja samalla lisää toiminnan tehokkuutta. Kuljetusalaa säätelevät lait ja asetukset globaalilla tasolla muuttuvat joiltain osin jatkuvasti, joten siinäkin mielessä

tuotelinjakohtainen laatukansio olisi toimiva väline tiedon siirtämiseen. Nämä tiedot löytyvät Palveluyritys Oy:n intrasta tälläkin hetkellä, mutta jaettuna muutamaan eri osioon (Palveluyritys Oy käsikirja 2014).

Tutkittavan kommentti:

"Säännöllinen raportointi yhteen tietopankkiin, joka on kaikkien käytössä"

Tutkijan analyysi:

Kaikkien myyntipäälliköiden olisi varmaan helpointa toimia, jos kaikki tarvittavat tiedot löytyisivät yhdestä paikasta. Yrityksen strategisen kilpailukyvyn kannalta ei ole kuitenkaan järkevää kasata kaikkea tarvittavaa tietoa yhteen paikkaan. On kuitenkin paljon asioita, jotka voisi keskittää yhteen tietopankkiin. Ongelmana on, että tuollainen tietopankki on yhtä hyvä kuin sen käyttäjät, mikäli tuollaista tietopankkia ei aktiivisesti päivitetä, on sen arvokin vähäinen (Tikkanen & Vassinen, 2010).

Tutkittavan kommentti:

"Viikottaiset epäviralliset "juorukahvit", joissa kerrotaan viimeisen viikon tärkeimmät jutut"

Tutkijan analyysi:

Säännöllinen viikkopalaveri luo hiljaisen tiedon siirtämiseen sen vaatimaa systematiikkaa. Tällaiset epäviralliset, mutta säännölliset keskustelutilaisuudet, ovat eduksi hiljaisen tiedon siirtymistä edesauttavan ilmapiirin syntymiselle. Ne ovat

tarpeen virallisten myyntikokousten lisäksi, koska viralliset myyntikokoukset noudattavat pitkälti ennalta käsikirjoitettua asialistaa. Tästä syystä virallisissa myyntikokouksissa jo pelkästään ajan puutteen vuoksi on hyvin rajallinen määrä aikaa vapaalle keskustelulle.

Tutkittavan kommentti:

”Esim. yhteiskäynnit”

Tutkijan analyysi:

Kahden tai useamman myyntipäällikön käynnillä hiljaisen tiedon siirtäminen saa vähintään yhden ulottuvuuden lisää, näillä käynneillä siirtyy hiljaista tietoa sekä myyntipäälliköiden kesken, että asiakkaalta myyntipäälliköille samanaikaisesti. Yhteiskäyntejä ei tehdä yleensä kahden saman alueen myyntipäällikön kesken, joten molemmat myyntipäälliköt saavat yhteiskäynnin ansiosta uutta tietoa sekä asiakkaalta että kollegalta. Kuitenkin erityisesti yhteiskäynnit puolustavat paikkaansa silloin, kun uutta myyntipäällikköä perehdytetään työhön.

Tutkittavan kommentti:

”Palaverissa!”

Tutkijan analyysi:

Palaverit toimivat hyvänä hiljaisen tiedon siirtämisen välineenä varsinkin silloin, kun yrityksen kulttuuri tai työilmapiiri ei ole avoimelle keskustelulle suosiollinen. Hiljaisen

tiedon siirtämisen kannalta on toivottavaa, että palaverit tai viralliset kokoukset eivät olisi ainoa foorumi hiljaisen tiedon siirtämisessä. Palaverien etuna on, että siellä saattavat kommunikoida nekin ihmiset, jotka eivät normaalisti ole paljon tekemisissä tai muuten eivät kommunikoi keskenään.

Tutkittavan kommentti:

”Vuorovaikutuksen myötä sekä jakamalla hiljaista tietoa kollegoiden kesken”

Tutkijan analyysi:

Mitä enemmän ryhmän/tiimin kesken on vuorovaikutusta, sitä enemmän ihmiset kommunikoivat keskenään. Usein tapahtuva vuorovaikutus edistää tiedon jakamista ja hiljaisen tiedon siirtämistä. Olennaista vuorovaikutuksen hyödyllisyyden kannalta on yksilön halu jakaa omaa hiljaista tietoa. Tiedon arvo kasvaa sitä korkeammaksi, mitä enemmän sitä jaetaan (Nonaka 2001).

Tutkittavan kommentti:

”Sähköpostitse”

Tutkijan analyysi:

Osalle ihmisistä sähköposti on hiljaisen tiedon siirtämisen väline. Sähköpostissa jää helposti mainitsematta ne pienet yksityiskohdat, jotka tulevat esiin kasvokkain tapaamisessa. Kasvokkain tapaamiseen sisältyy lisäksi paljon toisen ihmisen tulkintaa äänenpainojen ja ilmeiden perusteella. Ihmisten tavatessa kasvotusten

yksilölle jää lisäksi paremmin asioita mieleen, kuin sähköpostin muodossa saadusta viestistä.

Tutkittavan kommentti:

”Keskustelut pienissä ryhmissä oikein kohdistettuna”

Tutkijan analyysi:

Pienryhmätyöskentely on tehokasta silloin, kun sen kokoonpano on huolellisesti mietitty. Eri alueiden vahvuuksia omaavien ihmisten ryhmätyöskentely luo paitsi uusia näkökulmia asioihin, niin toimii lisäksi tehokkaasti hiljaisen tiedon siirtämisen välineenä. Pienryhmätyöskentelyssä vallitsee parhaimmillaan välitön ilmapiiri, joka luo otollisen ilmaston tiedon virtaukselle ja uuden tiedon syntymiselle.

Tutkittavan kommentti:

”Jutteleminen”

Tutkijan analyysi:

Kysymällä ja juttelemalla hiljainen tieto siirtyy epämuodollisesti, mutta usein hyvin tärkeitä asioita saattaa tulla esiin täysin sattumalta. Hiljaisen tiedon siirtyminen juttelemalla on paljolti kiinni keskustelijoiden tavoitteista ja motiiveista.



Myyntijohtajalta kysyttiin webropol-kyselyn ulkopuolella, mikä hänen mielestään on paras foorumi hiljaisen tiedon siirtämiseen. Tutkija sai kysymykseen alla olevan vastauksen:

”Tiimipalaverit ovat paras foorumi siirtää hiljaista tietoa. Myyntijohtajan kokemuksen mukaan hiljainen tieto ei siirry dokumentoimalla, tästä syystä tiimipalaveri, jolle on selkeästi määritelty aika ja paikka, on hänen mielestään paras tapa siirtää hiljaista tietoa. Lisäksi hänen käsityksensä mukaan parhaiten oppii tekemällä ja kulkemalla kokeneemman myyjän mukana asiakkaiden luona. Tärkeää on hänen mukaansa lisäksi ohjata ihmiset oikeisiin tilanteisiin ja dokumentteihin. Myyntijohtaja jaottelee hiljaisen tiedon mm. positiiviseen ja negatiiviseen hiljaiseen tietoon. Tällä hän tarkoittaa sitä, että myyjä a:n näkökulmasta esim. asiakkaan tietty harrastus voi olla negatiivinen asia ja myyjä b:n mielestä tämä harrastus on positiivinen asia, koska hän itsekin harrastaa samaa lajia”.

Myyntijohtajan näkemys parhaasta foorumista hiljaisen tiedon siirtämiseen on tullut esille myös myyntipäälliköiden vastauksissa. Hänen mukaansa tiimipalaverit ovat ehdottomasti paras tapa siirtää hiljaista tietoa. Näkemys siitä, että hiljainen tieto ei siirry dokumentoimalla tukee aiempaa tutkimustietoa aiheesta. Myyntijohtajan käsitys aiheesta tukee lisäksi sitä tosiasiaa, että hiljaisen tiedon siirtäminen vaatii tekemällä oppimista niin, että uusi tulokas kulkee konkarin mukana asiakkaissa oppiakseen taitoja, jotka ilmenevät vain tekemällä.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena, ja tutkimuksen empiirinen materiaali pohjautuu teemahaastatteluihin, joita tehtiin kohdeyrityksen Helsingin myyntiorganisaation kymmenelle myyntipäällikölle. Otanta edustaa puolta kohdeyrityksen Helsingin

myyntiorganisaation vahvuudesta, joten vaikka otanta on lukumääräisesti pieni, edustaa se riittävän suurta osuutta kohdeyrityksen Helsingin myyntiorganisaatiosta. Tutkimusapulaisia tässä tutkimuksessa ei käytetty ja toisaalta empiirisen osuuden analyysin pystyy tekemään ainoastaan tutkimuksen tekijä itse (Metsämuuronen 2009).

Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi on haasteellista, koska nuo edellä mainitut menetelmät on alunperin kehitetty määrällisen tutkimuksen arviointia varten. Validiteetin osalta voidaan kuitenkin todeta, että tässä tutkimuksessa on keskitytty tutkimaan sitä, mitä tutkimuksen otsikko ja asetetut tutkimuskysymykset antavat ymmärtää. Reliabiliteetin osalta voidaan todeta, että tutkimusaiheesta johtuen tutkittavien käsitykset ja mielipiteet aiheeseen voivat muuttua lyhyessäkin ajassa johtuen muutoksista mm. toimintaympäristössä ja tietojärjestelmissä (Tuomi & Sarajärvi 2009).

Tutkimuksessa on noudatettu tieteellisestä tutkimuksesta annettua ohjeistusta myös etiikan osalta. Kaikki tutkittavat ovat osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti ja tutkittavien anonymiteetti on tutkijan toimesta turvattu. Tutkittavia ei siis pysty tunnistamaan tutkimusmateriaalista. Tutkimuksen empiirisessä osiossa tehdyt havainnot saavat tukea aiemmasta aiheesta koskevasta tutkimustiedosta (Tuomi & Sarajärvi 2009).

## **6. YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOISTA JA TOIMENPIDESUOSITUKSET**

Tässä luvussa tehdään johtopäätöksiä tutkimuksen empiirisen osuuden tuloksista, ja suhteutetaan niitä aiempiin tutkimustuloksiin. Tässä luvussa osoitetaan lisäksi teoretiedon ja empiirisesti hankitun tiedon yhteys. Kohdeorganisaatiolle tehdään

toimenpidesuosituksia pohjautuen tutkimuksen empiirisessä osuudessa hankittuihin tietoihin.

### 6.1 Tutkimuksen tulokset suhteutettuna aiempiin vastaaviin tutkimuksiin

Tutkimuksella saatiin vahvistusta mm. Nonakan (2005) esittämiin ajatuksiin siitä, että hiljaisen tiedon siirtäminen vaatii kasvokkain tapaamisia. Tällaisia kasvokkain tapahtuvien tapaamisten foorumeja olivat tutkittavien mielestä esimerkiksi myyntikokoukset ja tiimipalaverit.

Hedlund (1994) painottaa tiimien koordinoinnin tarpeellisuutta erityisen haastavien projektien työstämisessä. Hedlund (1994) tähtää tällä ajattelulla hiljaisen tiedon siirtämiseen oikeaan paikkaan sitä tarvitseville. Tutkimukseen osallistuneet myyntipäälliköt näkivät tiimin sisäisen tiedon siirtämisen tarpeellisena sekä asiakkaisiin liittyvän tiedon osalta että onnistuneiden uusasiakashankintojen osalta. Hedlund (1994) näkee tiimien koordinoinnin tarpeellisena erityisesti haastavissa tilanteissa. Kun tutkimuksen kohteena on yrityksen myynti, on työn luonne sellainen, että etukäteen ei aina pystytä sanomaan, mikä merkittävän uuden asiakkuuden hankinta osoittautuu haasteelliseksi ja vaatii myyntitiimin asiantuntemuksen laajempaa hyödyntämistä.

F. & M. Utami (2013) pitää yrityksen johdon tukea ja kannustusta työntekijöille tärkeänä tiedon jakamisen kannalta. He näkevät johdon roolin merkittävänä tiedon jakamiselle sopivan ilmapiirin luomisessa. Lisäksi F. & M. Utami (2013) pitää oikeantyyppistä muutosjohtamista välttämättömänä tiedon jakamisen edistämiseksi organisaatiossa. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa ei tullut suoraan vastaavanlaisia havaintoja. Kuitenkin tutkittavien kommentit parhaista tiedon jakamisen foorumeista edellyttävät toteutuakseen johdolta edellä mainitun tapaisia

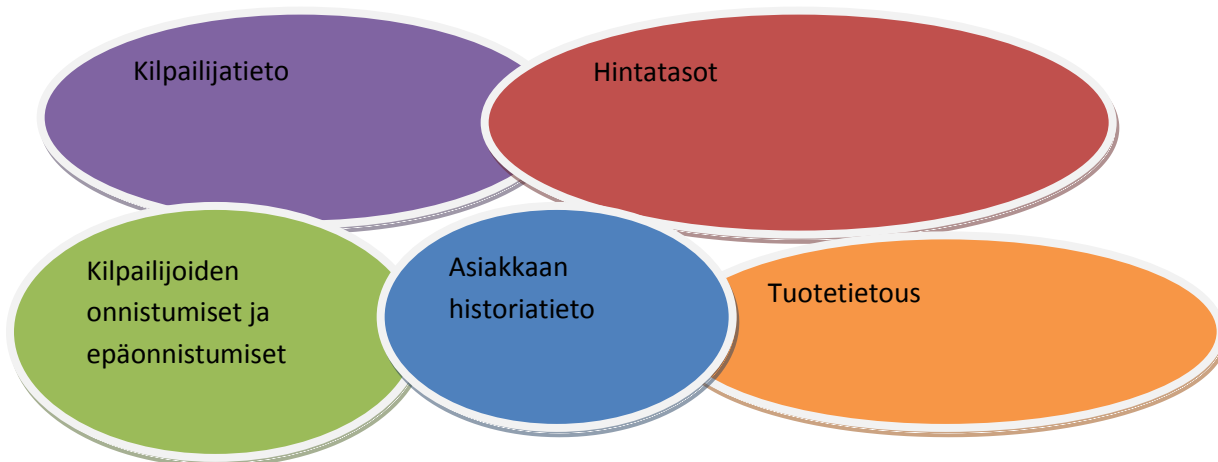
toimenpiteitä. Tutkimuksen empiirisen osuuden tulokset tukevat F. & M. Utamin (2013) havaintoja johdon roolin tarpeellisuudesta.

Choo (2006) näkee tiedon siirtämisen tavan sen mukaan, mikä on siirrettävän tiedon tyyppi ja kenelle se on tarkoitus siirtää. Lisäksi tiedon siirtämiseen vaikuttaa se, onko kyseessä hiljainen vai näkyvä tieto, ja onko siirrettävän tiedon aihealue sellainen, että se vaatii tiedon siirtämistä jatkuvasti. Palveluyritys Oy:n tutkittavien kommentoissa ei tullut esiin tarvetta jaotella tiedon siirtämistä siirrettävän tiedon tyyppin tai tiedon vastaanottajan mukaan. Tutkimuksen kohteessa tiedon siirtämisen tarve on hyvin yhtenevää johtuen siitä, että tutkimuksen tarkastelun kohteeksi on rajattu myyntiorganisaatio.

Arnett & Wittmann (2014) näkevät tutkimustensa perusteella asiakkaat merkittävänä hiljaisen tiedon lähteenä. Heidän mukaansa myyjät eivät tyypillisesti riittävästi hyödynnä omaa organisaatiota tiedonlähteenä. Arnettin & Whitmannin (2014) mukaan verkoston kehittäminen oman organisaation sisällä jää myyjillä yleensä toissijaiseksi. Heidän mielestään myynnin ja organisaation muiden toimintojen välisessä yhteistyössä on kehittämisen varaa erityisesti hiljaisen tiedon vaihdon osalta. Arnett & Wittmann (2014) näkee edellä mainitun hiljaisen tiedon vaihtamisen vaikuttavan olennaisesti yrityksen menestykseen markkinoilla.

Tutkimuksen kohteen myyntiorganisaatiossa asiakkaat nähtiin empiirisen tutkimuksen perusteella merkittävänä hiljaisen tiedon lähteenä. Tähän samaan johtopäätökseen ovat tulleet myös edellä mainitun artikkelin tekijät. Arnettin & Wittmannin (2014) näkemyksistä poiketen kohdeorganisaatiossa oma organisaatio nähtiin merkittävänä hiljaisen tiedon lähteenä. Kovin moni tutkittavista ei kuitenkaan maininnut organisaation muita toimintoja tiedonlähteenä. Tässä organisaation eri toimintojen välisessä hiljaisen tiedon siirtämisessä on kohdeyrityksellä parantamisen varaa.

## 6.2 Hiljaisen tiedon jakaminen kohdeorganisaatiossa



Kuva 20. Vastaajien mielestä tärkein siirrettävä tieto

Organisaation menestyminen on usein kiinni siitä, että tiedetään mikä tieto on tarpeellista, mitä tietoa on olemassa ja mitä osaa näistä tiedoista voidaan hyödyntää. Toisaalta tärkeää on tietää myös se, mitä tietoa ei pystytä hyödyntämään. Oman haasteensa näiden asioiden hahmottamiselle organisaatiossa tuo se, että data on nykyisin hajaantuneempaa kuin ennen. Vielä parikymmentä vuotta sitten suurin osa datasta sijaitsi käyttäjän tietokoneella, nykyisin se on varastoituna useisiin eri tietojärjestelmän osiin.

Tämä asia luo haasteen käyttöoikeuksien hallinnalle, on varmistettava, että työntekijöillä on pääsy heille tarpeellisiin tietokantoihin. Palvelualan yrityksiin lukeutuva Palveluyritys Oy voidaan lukea niihin yrityksiin, joilla on vahva riippuvuus tiedon suhteen. Pitäisi kuitenkin olla tarkkana minkätyyppistä dataa kerää ja kuinka paljon. Liian suuren datamäärän kerääminen voi aiheuttaa sen, että on vaikeuksia

erottaa oleellinen tieto liian suuren tietomäärän seasta (Davenport & Prusak, 1998, 9-12).

Tiedon jakamisen täytyisi tapahtua tietojärjestelmän ja sen käyttöliittymien lisäksi muillakin tavoilla. Pelkkä tiedon saaminen ei aina ratkaise itse ongelmaa, vaan tarvitaan tiimejä, jotka ovat erikoistuneet eri osa-alueisiin. Tiedon virtauksen pitäisi olla saumaton prosessi, jossa asiantuntijatukea tarvitsevat ja asiantuntijat kohtaavat (Dyer & Nobeoka, 2000, 345-367).

### 6.3 Vastaaminen tutkimuskysymyksiin

Kysymys:

Millaista tietoa on tarpeen siirtää Schenker Oy:n Helsingin myynnissä?

Tutkijan analyysi:

Tutkimukseen osallistuneiden myyntipäälliköiden mukaan on tarpeen siirtää tietoa mm. kilpailijoista, hintatasoista, tuotteista ja myyntionnistumisien huippuesimerkeistä. Tarpeellisena koettiin lisäksi kokemusperäisen tiedon siirtäminen, kuten esim. oppimiskokemukset projekteista. Tiedon jakamista globaaleissa asiakasprojekteissa pidettiin tärkeänä, jotta sopimuksissa asiakkaille annetut lupaukset pystytään täyttämään. Tähän tutkimuskysymykseen saatiin riittävän kattavasti vastauksia esim. kohdeyritykselle tehtäviä jatkotoimenpidesuosituksia varten.

Kysymys:

Mitkä ovat oikeat välineet ja foorumit hiljaisen tiedon siirtoon Schenker Oy:n Helsingin myynnissä?

Tutkijan analyysi:

Tutkittavilta saatiin tähän kysymykseen muodollisesti erilaisia vastauksia, mutta lähes kaikissa vastauksissa on yksi yhdistävä tekijä, ja se on tavalla tai toisella tapahtuvat kasvokkain tapaamiset. Tämä tutkimustulos vahvistaa aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Esimerkiksi Nonaka (1995) on todennut kasvokkain tapaamisten parantavan hiljaisen tiedon siirtämistä. Kokonaan uutta tietoa verrattuna aiheesta olevaan aiempaan tutkimustietoon ei tässä kohdassa tullut, mutta erään tutkittavan idea keskustelusta pienryhmissä ennalta määritetyllä kokoonpanolla on harvemmin ollut esillä. Kohdeyritystä ajatellen tämä asia kannattaa ainakin nostaa kehityskohteeksi tai jopa suositeltujen toimenpiteiden listalle.

Kysymys:

Millä toimenpiteillä tällaisten foorumien syntymistä voidaan edesauttaa?

Tutkijan analyysi:

Tutkittavien mukaan tiedon siirtämiselle otollisia foorumeja ovat mm. myyntikokoukset, sisäiset koulutukset, asiakastapaamiset ja toimialan tapahtumat. Järjestämällä edellä mainitun mukaisia tapaamisia säännöllisesti mahdollistetaan myös hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta tärkeiden foorumien syntyminen. Lisäksi

myyntipäälliköiden omaehtoinen kommunikointi kollegojen ja eri osastojen kanssa edesauttaa tällaisten foorumien syntymistä. Rajat ylittävissä yhteisissä asiakasprojekteissa syntyy automaattisesti tiedon siirtämistä edesauttavia foorumeja. Näiden foorumien elinaika tosin on usein ainoastaan kyseisen projektin ajan.

Kysymys:

Kuinka hiljaisen tiedon siirtämisellä voidaan edistää myyntiä?

Tutkijan analyysi:

Hiljaisen tiedon siirtämisellä voidaan parantaa myyntipäälliköiden työssä tarvittavaa erityisosaamista. Tämä nimenomainen erityisosaaminen liittyy asiakkuuksien hoitoon tarvittavaan tietoon ja uusien asiakkaiden hankkimisessa tarvittavaan tietoon. Systemaattisen hiljaisen tiedon siirtämisen mekanismien avulla voidaan siirtää asiakkaisiin ja sopimukseen liittyvää tietoa yli rajojen. Näin globaaleissa sopimuksissa sovitut asiat saadaan implementoitua kaikissa niissä maissa, jotka kuuluvat sopimuksen piiriin, ja näin myös sopimuksille asetetut liikevaihtotavoitteet toteutuvat (Tienari & Meriläinen, 2009).

#### 6.4 Toimenpidesuositukset kohdeorganisaatiolle

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa hiljaisen tiedon siirtämisen foorumina on tullut esiin mm. pienryhmätyöskentely ennalta määritetyllä kokoonpanolla. Tämä hiljaisen tiedon siirtämisen muoto ei ole sellaisenaan ollut käytössä kohdeyrityksessä, vaan on enemmänkin käytetty maantieteellistä sijaintia pienryhmien muodostamisvälineenä. Maantieteellistä sijaintia on käytetty niin, että kriteerinä on usein ollut muodostaa



pienryhmät eri puolilta maata koostuvista ryhmän jäsenistä. Suosituksena kohdeyritykselle on pienryhmien muodostaminen niin, että ryhmien jäsenten erityisosaaminen on eri alueilla toisiaan täydentäen. Näin mahdollistetaan pienryhmien jäsenille uuden oppiminen ja sitä kautta osaamisen paraneminen.

Tutkittavat eivät nähneet organisaation muita toimintoja tiedon lähteenä. Lisäksi tutkittavat eivät olleet aktiivisia hankkimaan tietoa organisaation muista toiminnoista. Tutkimuksen kohteena ollut myyntiorganisaatio myy palveluja ja asiakkuudesta vastaavalle myyntipäällikölle on ensiarvoisen tärkeää saada yrityksen operatiiviseen toimintaan osallistuvilta henkilöiltä tietoa siitä, kuinka palvelulupaukset on pystytty täyttämään. Tämä tieto on tärkeää, jotta myyntipäällikkö pystyy kehittämään asiakkuutta. Tällainen reaaliaikainen tieto auttaa palveluntuottajaa olemaan proaktiivinen ongelmatilanteista tiedottamisen suhteen. Pystytään tiedottamaan asiakkaita mahdollisista ongelmista ennen kuin asiakas itse on huomannut niitä edes olevan. Tällaisella toiminnalla pystytään myös välttämään mahdollisia asiakasmenetyksiä, koska kaikki asiakkaat eivät tuota reklamaatioita ongelmatilanteista palveluntuottajalle, vaan vaihtavat yksinkertaisesti palveluntuottajaa viestimättä siitä nykyiselle palveluntuottajalle.

Kohdeyrityksen tulee luoda sellaisia foorumeja, jotka luovat systemaattista hiljaisen tiedon siirtämistä myyntiorganisaation ja yrityksen operatiivisten henkilöiden välillä. Tällainen foorumi voisi esim. olla viikottain järjestettävä lyhyt kokous, johon osallistuu henkilö tai henkilöitä yrityksen operatiiviselta puolelta ja myyntiorganisaation edustajana yksi myyntipäälliköistä, joka viestittää esiin nousevista asioista muita myyntipäälliköitä. Tällainen kevyellä kokoonpanolla tapahtuva viikottainen tapaaminen on myös resurssien kannalta järkevää (Nonaka, 1995).

## LÄHTEET

Aineeton pääoma johdon käsikirja, Roos, G. Fernström, L. Piponius, L. & Rastas, T. Edita Prima Oy, Helsinki 2006, s. 8 ja 67.

Albanese, P. (2004). Revenue Management – periaatteet ja käytännöt palvelualalla. Helsinki: Edita Prima Oy.

Alavi, M. & Leidner, D. 2001, Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research.

Arnett, D.B. & Wittmann C.M. (2014), Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing, Journal of Business Research, Volume 67, Issue 3, March 2014, Pages 324 – 331.

Bennet, D., Bennet, A. (2008). Engaging tacit knowledge in support of organizational learning. Vine, Vol. 38, No.1, 72 - 94.

Bhatt, G.D. (2001), “Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people”, Journal of Knowledge Management, Vol. 5 No. 1, pp. 68 - 75.

Gagné, Marylène (2009). A Model of Knowledge-Sharing Motivation. Human Resource Management. July-August. 48(4), 571 - 589.

Cavaleri, S. & Seivert, S. Knowledge Leadership The Art and Science of the Knowledge-based Organization, Elsevier Inc., Burlington USA 2005, s.196 – 197.

Choo, Chun Wei. 1998. *Information Management for the Intelligent Organization*, Information Today, Medford (N.J.).

Choo, Chun, Wei (2006). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. Oxford University Press. New York. s. 154.

Davenport, Thomas, H. & Prusak, Laurence (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. Boston, s. 9 – 12.

De Vries, R.E., van der Hooff, B., de Ridder, J.A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), pp. 115 – 135.

Dyer, J. H. & Nobeoka, K. 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21, 3, 345 - 367.

Ejler, N., Poufelt, F & Czerniawska, F., *Managing The Knowledge-Intensive Firm*, Routledge, Oxon 2011, 119.

Fauji and Mira Maulani Utami, *How Intellectual Stimulation Effects Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance* *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 3, No. 4, July 2013. s. 421.

Foss N.J., Husted K., ja Michailova, S. Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions, *Journal of Management Studies* 47:3 May 2010.

Foss N.J., Minbaeva D.B, Pedersen, T., ja Reinholt, M., Encouraging Knowledge Sharing among Employees: How Job Design Matters, *Human Resource Management*, November-December 2009, Vol. 48, No. 6, s. 871 – 893.

Grant, R. 1996, Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm (Winter, 1996), s. 118.

Davenport, Thomas, H. & Prusak, Laurence (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. Boston, s. 9 - 12 Massachusetts.

Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15, special issue, s. 73 – 90.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K & Pennanen, M. *Avaimia Asiakasläheisyyteen*, Suomen Yliopistopaino Oy Tampere 2013, s. 47.

Helin, K. *Yhdessä Menestymisen Taito* , Talentum Media Oy, Helsinki 2006, s. 158.

Hislop, D. *Knowledge Management in Organizations*, Oxford University Press, Oxford 2013, s. 43.

Hoof. BVD., Elving.W, Meeuwsen. JM., Dumoulin.C., Knowledge sharing in knowledge communities, University of Amsterdam 2003, Amsterdam School of Communications Research, The Netherlands; TNO Work & Employment, The Netherlands, ACM Transactions on Information Systems-TOIS 01/2003.

Ichijo, K & Nonaka, I. Knowledge Creation and Management, Oxford University Press, Inc. 2007 New York, s. 61 – 63.

Koivunen, H. Hiljainen Tieto, Kustannusosakeyhtiö Otava Helsinki 1997, s. 77.

Lönnqvist, A., Blomqvist.K., Hannula, K., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M. ja Ståhle, P., Tietojohdaminen tutkimusalueena, Mediapinta 2008, s. 25 ja 113.

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: tutkijalaitos., Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2009.

Morey et.al., Knowledge Management, Classic and Contemporary Works, The MIT Press Cambridge, Massachusetts London, 2000, s. 406 - 407.

Nonaka, I. &Takeuchi, H., The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, May 18 1995.

Nonaka, I. & Toyama, R. 2005. The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. Industrial and Corporate Change, Vol. 14, No. 3, pp. 419 - 436.

Palveluyritys Oy esittelykalvot 2014.

Palveluyritys Oy käsikirja 2014.

Pohjola, M. Tieto- ja viestintäteknologia tuottavuuden kasvun lähteenä, Teknologiateollisuus ry, Helsinki 2008.

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Garden City, N.Y.: Doubleday.

Puusa, A & Reijonen, H. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIpress, Kuopio 2011, s.43

Roos, Göran, Fernström, Lisa, Piponius, Leena & Rastas, Taru. 2006. Aineeton pääoma – Johdon käsikirja, Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy, 9 – 17, 67.

Ruggles, Rudy. (1998, Spring). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40 (3), 80 - 90.

Scharmer, C.O, Self- transcending knowledge: sensing and organizing around emerging opportunities, *Journal of Knowledge Management* 5, 137 - 150, 2001.

Selnes, Fred. 1995. Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships, *European Journal of Marketing*, Vol 32, no. 3/4, pp. 305 - 322.

Senge. P. *The fifth discipline. The art and practice of learning organization*. Doubleday, New York 1990. s. 200

Stenvall, J. & Virtanen, P. *Muutosta johtamassa*. Edita Prima Oy, Helsinki 2007, s. 60 – 63.

- Stähle, P. & Grönroos, M. Knowledge Management, Wsoy, Porvoo 1999, s. 42 ja 79.
- Stähle, P. & Wilenius, M. Luova tietopääoma, Edita Prima Oy, Helsinki 2006, s. 87.
- Sydänmaanlakka, P. Älykäs organisaatio, Talentum Media Oy, Helsinki 2007, s. 135.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa, WSOYpro Oy, Helsinki 2009, s. 13 ja 165 – 120.
- Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2010. Strateginen markkinointiosaaminen. Talentum Media Oy, Helsinki, s. 44, 55 - 63, 101 – 103 ja 118.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2009, s. 9 - 19, 74 - 77, 99, 105 - 118 ja 125 – 129.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen– Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima, s. 64 – 71.
- Wiio, O.A. 2009. Viestintä yleensä epäonnistuu - paitsi sattumalta : Wiion lait viestinnästä ja tulevaisuudesta. Technologos Oy, Espoo, s. 78 – 83.
- Zack, M.H. (2003). Rethinking the knowledge based organization. *Sloan Management Review*, 44 (4), 67 - 71.
- Zack, M., McKeen, J. & Singh, S. 2009, Knowledge management and organizational performance: An exploratory analysis, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, No. 6, pp. 392 - 409.

Åberg, L.1997. Viestinnän Strategiat. Kustannus Oy Tamara Press 1997, s. 126 – 129.