

Pro gradu – tutkielma

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteet ja tuotantotalous

Tietojohtaminen

Heidi Koski

MYYNTIOSAAMISEN STRATEGINEN JOHTAMINEN

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Pia Heilmann

2. tarkastaja: Professori Kirsimarja Blomqvist

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Heidi Koski
Tutkielman nimi:	Myyntiosaamisen strateginen johtaminen
Tiedekunta:	Kauppätieteet ja tuotantotalous
Pääaine:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Valmistumisvuosi:	2015
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 126 sivua, 8 kuvaa, 2 taulukkoa, 3 liitettä
Tarkastajat:	Professori Pia Heilmann, Professori Kirsimarja Blomqvist
Hakusanat:	myyntiosaaminen, osaamisen johtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen, aineeton pääoma

Henkilöstön osaaminen on yrityksille arvokas resurssi, jonka avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa kilpailuetua ja luoda arvoa asiakkailleen. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaista osaamista myyntityö edellyttää, mikä on osaamisen merkitys organisaation aineettoman pääoman kannalta, ja miten sitä strategisesti johdetaan.

Tutkielman teoreettisessa osiossa esitettiin aiempia näkemyksiä ja havaintoja osaamisen johtamisesta, sekä sen merkityksestä aineettoman pääoman ja strategisen johtamisen kannalta. Lisäksi perehdyttiin myyntityön erityispiirteisiin erityisesti korkean teknologian ratkaisuja toimittavan yrityksen näkökulmasta.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena teknologiayrityksen myyntiorganisaatiossa. Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Haastateltaviksi valikoitiin sekä myyntiosaston henkilöstöä, että tutkittavaan aihepiiriin kosketuspinnassa olevia henkilöitä, jotta saatiin muodostettua mahdollisimman monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Empiiristen tulosten mukaan myyntiosaaminen edellyttää hyvin monipuolista osaamista ja sillä on suuri merkitys organisaation arvonnluomisen kannalta. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että myyntiosaamisen strateginen johtaminen sisältää sekä tavoitteiden määrittelyn ja jalkauttamisen, että kehitystoimenpiteiden suunnittelun, toteuttamisen ja valvonnan.

ABSTRACT

Author:	Heidi Koski
Title:	Strategic management of sales competence
Faculty:	LUT School of Business and Management
Major:	Knowledge Management
Year:	2015
Master's thesis:	Lappeenranta University of Technology 126 pages, 8 figures, 2 tables, 3 appendixes
Examiners:	D.Sc. Pia Heilmann, D.Sc. Kirsimarja Blomqvist
Keywords:	sales competence, competence management, strategic human resource management, intellectual capital

The competence of employees can be seen as a valuable resource for organizations in competitive advantage and value creation point of view. The aim of this thesis was to determine what kind of competence sales work requires, what is the significance of competence in the framework of intellectual property, and how it is strategically managed.

In the theoretical part of this study the framework analysis was based on previous views and observations of competence management in concept of intellectual capital and strategic management. Distinctions of sales work, especially in high technology supplier point of view, were explored.

The study was conducted as a qualitative case study. The empirical data was collected by theme interviews. The target group consisted of sales personnel as well as other employees who had insight into the examined topic. Thus the comprehensive picture of the phenomenon was obtained. The empirical findings indicated that sales competence requires very wide knowledge and comprehensive competence. Sales competence also plays an important role in a value creation of organization. The study indicates that strategic management of sales competence requires the capability to define and deploy the targets as well as to plan, implement and supervise the development actions.

ALKUSANAT

“What would life be if we had no courage to attempt anything?”

“The fishermen know that the sea is dangerous and the storm fearsome, but could never see that the dangers were a reason to continue strolling on the beach. They leave that wisdom to those to whom it appeals. When the storm comes — when night falls — what’s worse: the danger or the fear of danger?”

- Vincent van Gogh

Olen niin usein kuvitellut itseni tähän tilanteeseen, kirjoittamaan alkusanoja ja kiittämään ihmisiä, jotka ovat eri tavoin olleet mukana tällä matkalla. Aina kun päämäärä on tuntunut liian kaukaiselta saavuttaa, olen luottanut, että vielä tämä päivä koittaa. Olen tullut jo niin pitkän matkan, ettei takaisinpaluuta enää ole. Toisinaan uskonpuutteen iskiessä, palautin mieleeni nuo alun sanat, jotka ovat toimineet oppaanani niin monta kertaa ennenkin. Mitä elämä olisi, jos meillä ei olisi rohkeutta yrittää mitään uutta ja lähteä tutkimaan uusia mahdollisuuksia? Kotisatamassa on toki tuttua ja turvallista, mutta ellemme koskaan yritä, emme voi tietää, mitä meiltä jää näkemättä. Ja ennen kaikkea sitä, mitä meiltä jää saavuttamatta.

Nyt olen saavuttamassa yhtä suurta unelmaani, ja mikä parasta, niin kuin elämässä yleensäkin, on se, että saan jakaa tämän ilon hetken niin monen ihmisen kanssa. Ensimmäiseksi haluaisin kiittää työnantajaani, sekä erityisesti Kyllikki Riisiötä, jonka rautainen kokemus ja kehitysmuotoinen näkemys olivat suureksi avuksi työn etenemisen kannalta. Kiitos Pia ja Kirsimarja neuvoistanne. Haluan kiittää myös opiskelutovereitani yhteisestä matkasta opintojen parissa. Tutkimukseni kohderyhmä, myyntiporukka, oli ilahduttavan positiivisella asenteella ja venyi työkiireidensäkin ohella haastateltavaksi, kiitos teille siitä! Rakkaat ystäväni: Ilman teitä ja teidän tukeanne en olisi selviytynyt tästä urakasta. Joten kiitos teille, tunnistatte kyllä itsenne. Kiitos myös työtovereilleni, että jaksoitte kannustaa minua.

Lopuksi haluan kiittää rakasta aviomiestäni, Jaria. Olet kallioni, johon voin aina luottaa. Ilman sinua en olisi tässä pisteessä nyt. Haluan myös kiittää äitiäni ja kunnioittaa edesmennyttä isääni siitä, että iloitsitte aina onnistumisistani ja arvostitte kouluttautumista. Se on saanut minut uskomaan itseeni ja tavoittelemaan mahdottomiltakin tuntuvia asioita. Sen saman haluan myös siirtää omille rakkaille lapsilleni, Janicalle, Sonjalle ja Stellalle. Ei mikään ole teille mahdotonta! Uskokaa itseenne ja kykyihinne. Muistakaa myös unelmoida, sillä ilman unelmia, ei ole mitään tavoiteltavaa. Unelmat pitävät pyörät liikkeessä ja tekevät elämästä elämisen arvoista.

Kotkassa, 10. marraskuuta, 2015

Heidi Koski

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	8
1.2	Tutkimuskysymykset, työn tavoitteet ja rajaukset.....	9
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	10
1.4	Tutkimusotteen valinta.....	12
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	13
2.	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	14
2.1	Strateginen johtaminen.....	14
2.1.1	Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu.....	17
2.1.2	Kilpailuetu ja arvonluominen.....	20
2.2	Osaaminen organisaation aineettomana pääomana.....	23
2.2.1	Ydinkyvykkyydet.....	25
2.2.2	Aineeton pääoma.....	26
2.5	Osaamisen johtaminen.....	29
2.5.1	Osaamisen kehittämisen menetelmiä.....	33
2.5.2	Osaamiskartoitukset.....	33
2.5.3	Strateginen osaamisen johtaminen.....	36
3.	MYyntIOSAAMINEN.....	39
3.1	Tuote-/tekninenosaaminen.....	39
3.2	Verkosto-osaaminen.....	40
3.2.1	Asiakkuuksiin liittyvä osaaminen.....	41
3.2.2	Sisäiset verkostot.....	47
3.3	Metaosaaminen.....	50
3.3.1	Viestintä.....	50
3.3.2	Kulttuuriosaaminen.....	51
3.3.3	Kehittämisaosaaminen.....	51
3.3.4	”Se jokin”.....	52
4.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	54
4.1	Kohdeyritys.....	54
4.2	Tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu ja sen analysointi.....	54

4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	58
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	60
5.1 Haastateltavien taustatiedot.....	60
5.2 Myyntiosaamisen rooli strategian kannalta.....	60
5.2.1 Strategiset tavoitteet	61
5.2.2 Myyntiosaamisen rooli ydinkyvyyksien ja arvonluonnin kannalta	64
5.2.3 Myyntityö ja myyntiosaaminen tulevaisuudessa.....	67
5.3 Myyntiosaaminen.....	70
5.3.1 Tuoteosaaminen	71
5.3.2 Asiakkuuksiin liittyvä osaaminen.....	74
5.3.3 Sisäisten verkostojen hallinta	89
5.3.4 Metaosaaminen	98
5.4 Myyntiosaamisen johtaminen.....	108
5.4.1 Osaamisen johtamisen suunnitelma	108
5.4.2 Osaamisen johtamisen keinot	109
5.4.3 Tiedonsiirto ja sen edesauttaminen.....	111
5.4.4 Henkilöressurssien suunnittelu.....	114
5.4.5 Osaamisen johtamisen haasteita.....	115
6. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	118
6.1 Myyntiosaamisen rooli strategian kannalta.....	118
6.2 Myyntiosaaminen	119
6.3 Myyntiosaamisen johtaminen.....	122
6.4 Myyntiosaamisen strateginen johtaminen.....	123
6.5 Jatkotutkimusehdotukset	126
LÄHTEET.....	127
LIITTEET.....	134

LUETTELO KUVISTA JA TAULUKOISTA

Kuva 1. Strategisen johtamisen nelikenttä	16
Kuva 2. Asiakkaan arvoajurit	22
Kuva 3. Ammatillisen osaamisen holistinen malli.....	25
Kuva 4. Aineeton pääoma.....	28
Kuva 5. Osaamisen kehittämisen vaiheet	37
Kuva 6. Asiakkuusosaamisen kehittämisen kehä	41
Kuva 7. Myyjän anatomia.....	53
Kuva 8. Osaamisen strateginen johtaminen	125
Taulukko 1. Tavoiteltava osaamistaso.....	35
Taulukko 2. Ennakointitiedon avainkysymyksiä	44

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Usein törmää ajatukseen, että hyväksi myyjäksi synnyttään, eikä itse myyntityö vaadi muuta kuin asiakkaan kestitsemistä ja hyviä puhujan lahjoja. Onneksi nykyään ajattelumaailma on muuttunut, ja yhä useammassa organisaatiossa ymmärretään myyntityön merkitys. Ilman onnistunutta myyntityötä ja sen avulla saavutettuja asiakkaita ei yksikään yritys yksinkertaisesti pärjäisi, sillä yritysten olemassaolo riippuu siitä, saadaanko tuote tai palvelu myytyä. Siksi onkin tärkeää muistaa, että organisaatio on olemassa asiakasta varten, ja organisaatio sekä asiakas kohtaavat asiakasrajapinnassa. Usein juuri myynti- ja palveluosaaminen erottavat menestyjät muista. On myös sanonta, jonka mukaan myyjät ovat ihan oma rotunsa, jonka johtamiseen pätevät aivan omanlaisensa säännöt. Tässä työssä perehdytään myyntityön vaatimaan osaamiseen, sekä sen strategiseen johtamiseen. Voiko hyväksi myyjäksi tulla vain syntymällä sellaiseksi, vai voiko sellaiseksi tulla oikeanlaista osaamista kehittämällä? Ja miten myyntityötä johdetaan, voidaanko siinä soveltaa yleisiä johtamisen keinoja vai vaatiiko se todella aivan erityisenlaista johtamista?

Vaikka myyntiä ja myyntiosaamista onkin tutkittu paljon, on itse myynnin johtamisen tieteellinen tutkimus Suomessa vasta saamassa arvoisensa huomion. Maan ensimmäinen myynnin professuuri myönnettiin vasta vuonna 2007 määräaikaisena FT Petri Parviselle ja KTT Jaakko Asparalle (HSE Vuosikertomus 2007). Myynnin opetus on viime vuosina yleistynyt, mutta Suomessa sitä on edelleen liian vähän, etenkin tekniikan opinnoissa. Olisiko alan koulutusta kehitettävä tulevaisuudessa myynnin näkökulmasta?

Tämän pro gradun tarkoituksena on tutkia osaamisen strategista johtamista myyntiverkostossa. Tutkimusidea syntyi tutkijan työorganisaatiossa tapahtuneesta organisaatiomuutoksesta ja siihen liittyvistä haasteista. Yksi organisaatiomuutoksen vahvimista ajureista oli asiakaskeskeisyys, joka auttoi rajaamaan työtä myyntiverkostoon. Lisäksi tutkijan havaintojen perusteella myyntityön vaatimuksia ei aina ymmärretä ja arvosteta, osittain sen vuoksi, ettei ihmisillä ole riittävästi tietoa sen haastavuudesta ja sen vaatimista edellytyksistä.

Organisaatiomuutoksen taustalla vaikutti organisaation halu muodostaa itsestään yksi vahva, markkinaorientoitunut brändi. Rakenteellisesti haluttiin muodostaa globaali vesiliiketoimintayksikkö, johon kuuluu viisi globaalia, asiakaskeskeistä segmenttiä. Vesi-segmentti yleisesti on houkutteleva ja erittäin suuri markkina-alue, joka tarjoaa organisaatiolle suuria mahdollisuuksia. Lisäksi vedellä on vahvat kasvuajurit yhä lisääntyvän veden niukkuuden, tiukkojen määräysten, kehittyvien markkinoiden väestönkasvun sekä kehittyvien maiden ikääntyvän vesi-infrastruktuureihin myötä. Pääajureina muutokselle olivat asiakkaat ja markkinat. Yhtenä, globaalina markkinat kohtaavana organisaationa sekä yhdistetyn tuoteportfolion avulla organisaatio voi parantaa asiakaspalveluaan tarjoamalla kaikki tuotteet ja palvelut avainmarkkinasegmenteissä täyden valikoiman toimittajana. (Sulzer, sisäinen tiedote, 2013.)

1.2 Tutkimuskysymykset, työn tavoitteet ja rajaukset

Työn tavoitteena on selvittää, miten myyntiosaamista johdetaan strategisesti, ja miten sitä voitaisiin kehittää. Työssä perehdytään ensin strategiseen henkilöstöjohtamiseen, seuraavaksi osaamisen johtamiseen ja lopuksi siihen mitä myyntiosaaminen on, ja mikä sen rooli on strategian kannalta.

Tämän työn tutkimuskysymykset ovat:

Päätutkimuskysymys:

Miten myyntiosaamista johdetaan strategisesti?

Alatutkimuskysymykset:

Mitä on myyntiosaaminen?

Miten myyntiosaamista johdetaan?

Mikä on myyntiosaamisen rooli strategian kannalta?

Lisäksi työn tavoitteena on laatia osaamismäärittelyt myyntirajapinnassa työskenteleville, sekä luoda haastattelujen pohjalta osaamismatriisi, jota voitaisiin hyödyntää niin rekrytoinnissa kuin kehitys- ja tavoitekeskusteluissakin.

Päätutkimuskysymyksen taustalla on huomio, ettei myyntiosaamisen strategiseen johtamiseen ole kohdeyrityksessä aiemmin suunnitelmallisesti perehdytty. Tavoitteena on tuoda esille niitä tekijöitä, joita myyntiosaamisen strateginen johtaminen pitää sisällään. Lisäksi on huomioitu, että myynnin osalta osaamismäärittelyt kaipasivat päivitystä, jolloin tarve niiden määrittelylle uudelleen oli olemassa. Pyrkimyksenä oli myös tehdä myyntiosaamista ja sen johtamista näkyvämmäksi.

Tutkittavaa ilmiötä käsitellään sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Myyntiosaamista lähestytään yksilötasolla, niin että saataisiin selville millaista osaamista myyjä tarvitsee. Myyntiosaamisen roolia strategian kannalta ja sen strategista johtamista taas käsitellään organisaatiotasolla.

Tutkimus rajataan käsittelemään Sulzer Pumps Finland Oy:n uustuotemyyntiä, joka kuuluu liiketoiminta-alueen EMEA North alle ja on osa myyntiverkostoa, joka jakautuu uusien tuotteiden sekä varaosien ja huollon kotimaan ja ulkomaan myyntiyksiköihin. Tutkimus on ajankohtainen, sillä uusi organisaatio astui voimaan 1.1.2014, mutta kaikki vastuut eivät ole saavuttaneet vielä lopullista muotoaan. Osaamisen mittaamiselle ei koeta tarvetta kohdeorganisaatiossa, joten se rajataan pois tästä tutkimuksesta.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Myyntiosaaminen (Sales Competence)

Myyntityö voidaan Kosken (2014) mukaan nähdä niin sanottuna hybridityönä, joka edellyttää perinteisesti eri ammatteihin liitettyä erityisosaamista ja asiantuntemusta. Riippuen mitä tuotetta tai palvelua myyjän on tarkoitus myydä, vaihtelee eri osaamisalueiden ja asiantuntemuksen tarve. Tuotanto- tai teknologiahyödykkeen myyjä tarvitsee esimerkiksi teknistä osaamista, jolloin hänellä on paremmat edellytykset olla perusteellisesti perillä

myymästään tuotteesta ja ymmärtää asiakkaansa tarpeita ja tuotanto-ongelmia. Asiakkuusosaaminen kuuluu saumattomasti myyntiosaamiseen, myytävästä hyödykkeestä riippumatta, sillä ilman asiakasta ei ole myyntitapahtumaakaan. Sisäisten verkostojen ja prosessien hallitsemisen lisäksi myyntiosaamiseen kuuluvat niin kutsutut metaosaamiset, kuten viestintä ja myyntityöhön soveltuvat arvot ja asenteet. (Haverila et al. 2005, 305; Mattinen, 2006, 10 - 11, 25; Nieminen & Tomperi, 2008, 20 – 25.)

Osaamisen johtaminen (Competence Management)

Osaamisen johtamisen teoreettinen tausta tulee pitkälti oppimisen teorioista ja voidaan jakaa erilaisiin keskusteluihin, kuten strategisen osaamisen, ydinkyvykkyyksien, inhimillisen pääoman tai ylipäänsä aineettoman pääoman keskusteluihin. Osaamisen johtamisessa on tavoitteena hankkia, kehittää ja säilyttää organisaatiolle hyödyllistä osaamista. Sen avulla voidaan myös kehittää organisaatioiden yhteistyövalmiuksia ja huomioida organisaatiolle asetetut strategiset tavoitteet. (Virtainlahti, 2009, 67 – 69; Viitala, 2002, 49 – 50; Hyrkäs, 2009.)

Strateginen johtaminen (Strategic Management)

Strateginen johtaminen keskittyy siihen mitä yrityksen tulisi tehdä verrattuna siihen mitä se tekee nyt, jolloin sen haasteena on nykyisen liiketoiminnan kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden liiketoimintatavoitteita. Strategia määrittelee paitsi tavoitellut tulokset, myös keinot, kuinka nämä tulokset saavutetaan. Strategisen johtamisen tutkimuksen kaksi keskeisintä johdon tehtävää ovat organisaation toiminnassa noudatettavan strategian, kuten asiakaskeskeisyyden, ydinosaamiseen keskittymisen, tehokkaan verkostoitumisen, oikean ajoituksen tai nopeuden, valinta sekä itse toiminnan organisointi. (Kauhanen, 2003, 12; Kaplan & Norton, 2002, 102.)

Arvonluominen (Value Creation)

Yritykset kokevat arvon erilalla riippuen siitä, mitkä niiden tavoitteet ja strategiat ovat. Myös arvonluomiselle on erilaisia keinoja. Arvonluomisessa keskeistä on tuottaa sekä myyjälle, että ostajalle arvoa, jotta molemmat kokisivat hyötyä yhteisestä liiketoiminnasta. Yritykset pyrkivät luomaan arvoa asiakkailleen tarjoamiensa tuotteiden ja palveluiden

muodossa ja toimittaja saa esimerkiksi taloudellista tai tietämystä kasvattavaa arvoa asiakkaalta. Sosiaalinen pääoma tukee arvonluomisessa, erityisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen, luottamuksen ja yhteisen vision välityksellä. (Barney, 1995; Sullivan, 2012; Bonney & Williams, 2009; Tsai & Ghoshal, 1998.)

1.4 Tutkimusotteen valinta

Tämän Pro Gradun empiirinen osuus on tutkimusotteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jonka tavoitteena on tutkia kohdeorganisaation strategista myyntiosaamisen johtamista sekä luoda osaamismatriisi myyntihenkilöstön tehtäviä varten. Kvalitatiivinen lähestymistapa valittiin, koska sen avulla tutkimuksen kohdetta voidaan tarkastella mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi et al., 2000, 152). Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää selvittää asioiden merkityksiä ja saada monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, mikä puolestaan auttaa ymmärtämään paremmin asioiden syy- ja seuraussuhteita. Tutkimusstrategiaksi valittiin case study eli tapaustutkimus, koska tutkielmassa tutkitaan tietyn organisaation ilmiötä. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kun tutkitaan tiettyä ilmiötä tai rajattua kokonaisuutta käyttämällä monipuolisia tiedonhankinnan menetelmiä. On tärkeää pyrkiä kuvaamaan, tutkimaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 5, 43.)

Aineistot kerättiin teemahaastatteluin, koska niiden avulla aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen mukaan ja vastaajia myötäillen. Tutkimuksen kohteena oleva myyntiosaaminen ja sen johtaminen ovat haastavia ja monialaisia aihealueita, joten erilaisia tulkintoja välttääkseen, vaikeiden termien selittäminen ja keskustelu haastateltavan kanssa koettiin tarpeelliseksi. (Hirsjärvi et al., 2000, 151, 194 - 196.) Teemahaastattelun etu verrattuna avoimeen haastatteluun on se, että kaikki etukäteen päätetyt teemat tulevat läpikäydyiksi. Toisaalta se myös mahdollistaa aiheiden syvällisemmän tarkastelun kuin strukturoidussa haastattelussa. (Eskola & Suoranta, 1999, 86 - 87.) Haastattelun etuja on se, että se on joustava tiedonkeruumenetelmä, jossa voidaan huomioida tilanne sekä haastateltava eri tavoin kuin muissa menetelmissä. Vastaukset on myös mahdollista perustella ja selittää avoimesti sekä syvällisesti riippuen haastattelutyypistä. Haastateltavia valitessa tulisi kuitenkin ottaa huomioon, ettei haastatteluista irti saatu aineisto ole välttämättä täysin realistista ja objektiivista, vaan juuri tämän henkilön oma kuva asiasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 52 - 53; Hirsjärvi et al, 2007, 199 - 200.)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu viidestä pääluvusta ja niitä jäsentävistä alaluvuista. Tutkimus alkaa johdannolla, jossa esitellään tutkimuksen taustaa, tutkimuskysymykset, tutkimuksen keskeisimmät käsitteet, työn tavoitteet ja rajaukset. Lisäksi johdannossa kuvataan lyhyesti tutkimusotteen valintaa sekä tutkimuksen kohderyhmää ja tiedonkeruumetodeja. Tutkimuksen toisessa ja kolmannessa luvussa paneudutaan teoreettiseen viitekehykseen. Teoreettinen viitekehys jakautuu kahteen osa-alueeseen, joita ovat henkilöstöjohtaminen ja myyntiosaaminen. Ensimmäisessä osa-alueessa tarkastellaan tämän tutkimuksen kannalta relevantteja henkilöstöjohtamisen aihealueita. Ensimmäinen aihealue käsittelee strategista johtamista niin henkilöstövoimavarojen suunnittelun kuin kilpailuedun ja arvonluomisen kannalta. Toisessa aihealueessa tutkitaan osaamista ja ydinkyvykkyksiä organisaation aineettomana pääomana. Kolmas aihealue sisältää osaamisen johtamisen alle sijoitetut osaamisen kehittämismenetelmät, osaamiskartoitukset sekä strategisen osaamisen johtamisen. Kolmas luku keskittyy myyntityön luonteeseen ja sen vaatimaan erityisosaamiseen.

Neljäs luku koskee tutkimuksen empiriaa, aineiston keruuta ja analysointia. Ensin esitellään kohdeyritys ja tutkimuksen toteutus. Seuraavaksi analysoidaan aineiston havainnot ja peilataan niitä teoreettiseen viitekehykseen. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätöksiä. Samalla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin sekä esitellään tutkimuksessa kehitetty osaamismatriisi. Lopuksi mietitään tutkimuksen rajoituksia ja mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstövoimavarojen johtamisen (human resource management eli HRM) avulla voidaan säädellä henkilöstövoimavaroja, varmistaa tarvittava osaaminen sekä ylläpitää henkilöstön työhyvinvointia ja motivaatiota. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa henkilöstö nähdään nimensä mukaisesti organisaation voimavarana. Sen avulla pyritään tukemaan liiketoimintastrategiaa ja keskittymään sekä määrältään, että laadultaan riittävän henkilöstön varmistamiseen, osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointiin, motivaatioon ja haluun sitoutua organisaation tavoitteisiin, sekä erilaisten henkilöstöä koskevien lakien, asetusten ja sopimusten noudattamiseen. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen (human resources development, HRD) liittyy läheisesti henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja sillä tarkoitetaan henkilöstön eli inhimillisten voimavarojen kehittämistä. Henkilöstövoimavarojen kehittämisen eroaa muista henkilöstöjohtamisen osa-alueista keskittymällä nimenomaan oppimiseen ja osaamiseen. (Virtainlahti, 2009, 64 - 66.)

2.1 Strateginen johtaminen

Strategiset valinnat, joiden avulla on tarkoitus suunnitella liiketoimintaa, ovat suoraan yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen, jolloin liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia liittyvät oleellisesti toisiinsa. Erityisesti asiantuntijavaltaisissa organisaatioissa henkilöstövoimavarat ovat juuri niitä resursseja, joiden pohjalta strategisia valintoja tehdään. Strategian valinta on aina eräänlaista riskipeliä, sillä varmaa tietoa tulevaisuudesta ei koskaan ole. Useimmiten on kuitenkin olemassa viitteitä tai johtolankoja siitä, mihin suuntaan tulevaisuus on kehittymässä. Skenaariotekniikkaa hyödyntämällä voidaan tehdä erilaisia ennusteita tulevaisuuden toteutumista. Hyödyllisintä organisaatioiden kannalta olisi kuitenkin varautua sopeutumaan ja vastaamaan tuleviin muutoksiin voimavaroja rakentamalla, olivatpa tulevat muutokset sitten mitä tahansa. (Viitala, 2013, 48 – 49.)

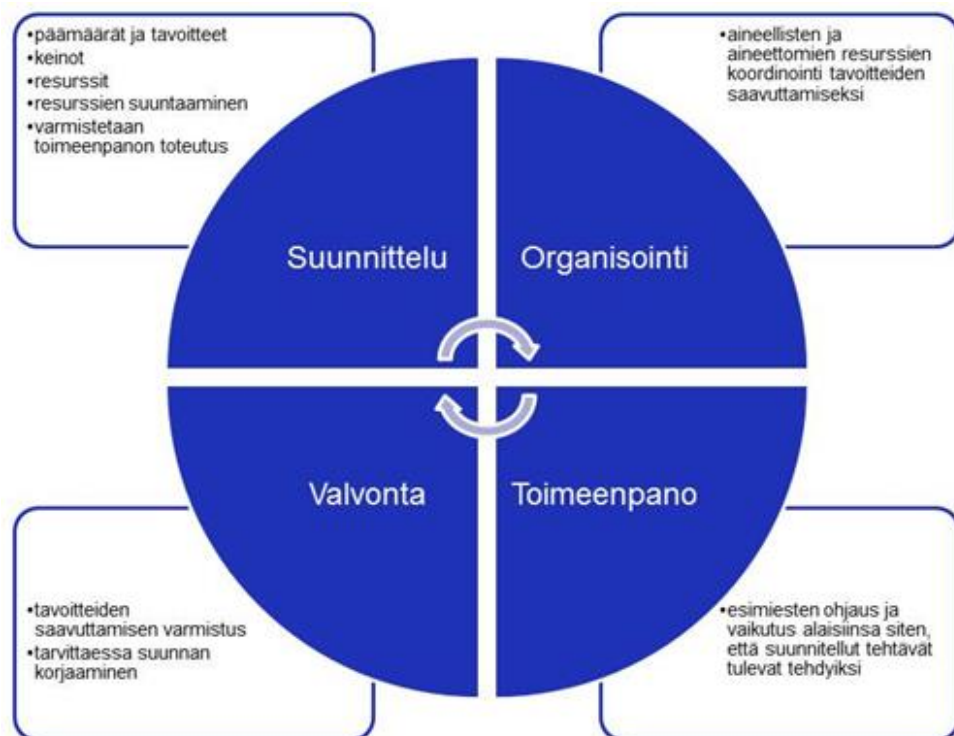
Strategialle on olemassa monia eri määritelmiä. Kamenskyn (2004, 20) mukaan ”strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa”. Se voidaan siis nähdä valittuna tapana toimia muuttuvassa toimintaympäristössä tai johdonmukaisena toimintamallina päämääriin pääsemiseksi. Päämäärät käsitetään ylempällä tasolla, abstraktimmin kuin mitattavat tavoitteet, joiden avulla päämäärää yleensä tarkennetaan. Strategian määrittelyä varten yrityksellä tulee olla toi-

minta-ajatus, missio, joka pyrkii määrittelemään sen miksi yritys on olemassa ja mitä tehtävää se täyttää. Myös organisaation arvopohja, joka kertoo mitä arvoja organisaatio haluaa toiminnassaan noudattaa, on tärkeää strategian valinnan kannalta. Tämän lisäksi on olennaista luoda visio, eli kuva tulevaisuudesta, jota kohden yritys pyrkii. Strateginen johtaminen keskittyy siihen mitä yrityksen tulisi tehdä verrattuna siihen mitä se tekee nyt, jolloin sen haasteena on nykyisen liiketoiminnan kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden liiketoimintatavoitteita. Strategia määrittelee paitsi tavoitellut tulokset, myös keinot, kuinka nämä tulokset saavutetaan. (Viitala, 2013, 48; Kauhanen, 2003, 19; Kaplan & Norton, 2002, 102.)

Strategia voidaan määrittää kolmella eri tasolla, yritys-, liiketoiminta- sekä operatiivisen tason strategiana. Yritysstrategia kertoo sen, missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana. Liiketoimintastrategia taas määrittelee sen, miten yritys varmistaa menestymisensä näillä valituilla markkinoilla, kun taas operatiivisten strategioiden avulla pyritään toteuttamaan liiketoimintastrategiaa. Operatiivisiin strategioihin voidaan lukea esimerkiksi henkilöstö-, markkinointi-, tuotekehitys- tai tuotantostategia. Koska visio saattaa muuttua muuttuvan maailman mukana, tulee myös siihen tähtäävän strategian olla joustava. Useimpien strateginen suunnittelu on kuitenkin pitkäjänteistä työtä. Henkilöstöstrategian avulla esimerkiksi suunnitellaan henkilöstöjohtamisen keinoin, kuinka liiketoimintastrategiaa aiotaan toteuttaa. Sen perusteella määritetään tarvittavaa osaamista, henkilöstön määrää ja rakennetta muutaman vuoden aikajänteellä. Tärkeimmät osa-alueet ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatio, sitouttaminen, työhyvinvointi sekä johtamisen kehittäminen. (Viitala, 2002, 50 - 51.)

Tehokkaan strategisen johtamisen avulla yritykset voivat hyödyntää toimintaympäristönsä mahdollisuudet ja muuttaa ne kilpailueduksi sekä auttaa organisaatiota työskentelemään tehokkaammin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Strateginen johtaminen vaatii sekä analyyttistä toimintatapaa, jonka avulla voidaan kerätä tietoa ympäristöstä, kilpailijoista ja asiakkaista sekä luovaa toimintaa, jonka avulla voidaan laatia erilaisia strategisia vaihtoehtoja ja kilpailustrategioita jatkuvasti muuttuvassa ja vaativassa globaalissa ympäristössä. Henkilöstöjohtamisen tulisi laajentua palveluiden tuottamisesta päätöksenteon tukemiseen. Tämä kehitys on huomionarvoista, sillä henkilöstövoimavarojen paras mahdollinen hyödyntäminen auttaa organisaatioita luomaan merkittävää kilpailuetua. (Haverinen et al. 2005, 43; Boudreau & Ramstad, 2008, 26 -27.)

Liiketoiminnan tavoitteellinen johtaminen voidaan nähdä prosessina, jossa organisaation jäsenten työsuorituksia ja muiden organisaation resurssien käyttöä suunnitellaan, organisoidaan, johdetaan ja valvotaan niin, että organisaation asettamat tavoitteet voidaan saavuttaa. Tähän prosessiin kuuluu muun muassa, ympäristöanalyysin laatiminen, organisaation tavoitteiden ja strategian määrittäminen sekä sen toimeenpano ja strategisen kontrollin toteuttaminen. Luonteeltaan prosessi on jatkuvaa, ja edellä mainittuja toimenpiteitä tulisikin suorittaa jatkuvasti toimialan ja olosuhteiden muuttuessa. Alla olevan kuvan 1 mukaan strategisen johtamisen prosessi voidaan jakaa niin sanottuun nelikenttämalliin. Suunnitteluvaiheessa määritellään päämäärät ja tavoitteet, joihin halutaan pyrkiä sekä keinot niiden saavuttamiseksi. Organisointivaiheessa taas koordinoidaan käytettävissä olevat resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimeenpanossa esimiesten tehtävänä on ohjata alaisia suorittamaan suunnitellut toimenpiteet ja lopuksi näiden tavoitteiden saavuttamista tulisi myös valvoa. Mikäli toimeenpano syystä tai toisesta on menossa väärään suuntaan, tulisi johdon olla ajan tasalla ja havaita se, jolloin tilanteen korjaantuminen mahdollistuu. (Haverinen et al. 2005, 44.)



Kuva 1. Strategisen johtamisen nelikenttä. (Mukaellen Haveristo et al.2005.)

Strategisen johtamisen prosessi etenee vaiheittain alkaen organisaation elämäntehtävästä, joka muodostuu organisaation toiminta-ajatuksen, arvopohjan ja vision pohjalta. Seuraavaksi strategisessa suunnittelussa analysoidaan organisaation toimintaympäristö ja laaditaan mahdolliset skenaariot. Ulkoisen ympäristön kartoituksella pyritään selvittämään organisaation ulkopuolelta vaanivia uhkia sekä toisaalta saavutettavia mahdollisuuksia, kuten erilaisia suhdannevaihteluita, poliittista tilannetta, väestörakennetta, työmarkkinoita tai alan uusinta teknologiaa. Sisäinen ympäristö voidaan jakaa organisaation henkilöstön ominaisuuksiin sekä toisaalta organisatorisiin tekijöihin. Henkilöstön ominaisuuksiin vaikuttavat muun muassa sen rakenne, kuten määrä, ikä- ja koulutusrakenne, osaaminen, tuottavuus, asenteet sekä työtyytyväisyys. Edellä mainitut ominaisuudet vaikuttavat organisaation henkilöstön mahdollisuuksiin vastata sen tuleviin tarpeisiin, sekä kehitys-, lisäys- ja vähentämistarpeiden määrittelemiseen. Organisatorisiin tekijöihin taas vaikuttavat muun muassa organisaation koko ja elinkaaren vaihe, käytössä oleva teknologia, organisaation rakenne ja organisaatiokulttuuri. Suuret organisaatiot tarvitsevat enemmän erilaisia välittäviä mekanismeja kuten tietojärjestelmiä ja tukitoimintoja kun taas pienet organisaatiot ovat joustavampia. Käytössä oleva teknologia määrittelee pitkälti tarvittavan henkilöstön laadun ja osaamisen. Organisaation rakenne voidaan jakaa esimerkiksi toiminnoittain, tuotteittain tai maantieteellisesti. Etenkin suurissa organisaatioissa näitä periaatteita voidaan käyttää myös samanaikaisesti. Nykyään yhä useampi organisaatio voi rakentua myös projekteista, joka on tiettyä tehtävää varten muodostettu määräaikainen organisaatio. (Kauhanen, 2003, 19 - 26.)

2.1.1 Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu

Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu on prosessi, jonka avulla voidaan määrittellä henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehittää henkilöstöstrategiaa näiden tavoitteiden saavuttamiseksi sekä laatia organisaatiolle henkilöstöpolitiikka, jota lähdetään toteuttamaan. Suunnittelun avulla voidaan arvioida tulevaa henkilöstötarvetta sekä määrän että laadun suhteen. (Kauhanen, 2003, 21.) Haasteena liiketoimintastrategien kannalta henkilöstövoimavarojen johtamisessa ovat epämääräinen tai puuttuva strategia, strategian huono kommunikointi, konkreettisten strategisten tavoitteiden puuttuminen tai mahdollisten strategisten valintojen ristiriitaisuus (Viitala, 50). Barkerin (1997) mukaan myynnin esimiehet ovat tärkeä linkki organisaation ja myyjien välillä, sillä heidän tehtävänsä on panna myynti- ja markkinointi-strategia täytäntöön, koordinoida siihen tähtääviä toimenpiteitä, arvioida sen toteuttamista sekä motivoida ja palkita myyjiä. Vaikka strategia laadi-

taan johtotasolla, toteuttavat sitä alemmilla tasoilla esimerkiksi myyntihenkilöstö tai insinöörit. Jos strategiaa ei pystytä tekemään ymmärrettäväksi tai tavoiteltavaksi, epäonnistuu sen toteuttaminen. Yrityksissä tarvitaan keinoja strategian viestittämiseksi organisaatioon, sekä prosesseja ja järjestelmiä, joiden avulla strategiaa voidaan toteuttaa. Menestymisen edellytys on, että jokainen organisaation jäsen omaksuu strategian. Strategian onnistunut viestiminen koostuu henkilöstön kouluttamisesta, jonka avulla varmistetaan ymmärtävätkö he strategian, uskovatko he strategian noudattamiseen ja osaavatko he viestiä strategiaa myös eteenpäin. Strategian viestiminen on parhaimmillaan jatkuvaa kommunikointia, eikä kertaluontoinen projekti. Korkeamman tason tavoitteet voidaan jakaa pienempiin operationaalisempiin tavoitteisiin, jolloin niiden tavoittelemisen on konkreettisempaa. (Kaplan & Norton, 2007, 296; Kaplan & Norton, 2002, 3 – 4, 238.)

Henkilöstö on oleellinen osa organisaatioiden menestystä. Henkilöstön kyky suoriutua tehokkaasti riippuu siitä, ovatko oikeat henkilöt oikeissa tehtävissä oikeaan aikaan. Tämän vuoksi organisaatioissa tarvitaan henkilöstösuunnittelua. Henkilöstösuunnittelu, kuten myös muiden organisaation osa-alueiden suunnittelu, on tärkeää aloittaa organisaation strategiasta. Keskeisiä lähtökohtia ovat organisaation sisäinen ja ulkoinen ympäristö, sillä ne asettavat raamit toiminnalle. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on huolehtia, että organisaation käytössä on myös tulevaisuudessa oikeita henkilöitä oikeissa tehtävissä. Siksi erilaisten ennusteiden, kuten työvoiman tarpeen sekä ulkoisen ja sisäisen työvoiman tarjonnan, tekeminen on tärkeää. Henkilöstösuunnittelussa voidaan käytännössä edetä joko määrällisen tai laadullisen suunnittelun perusteella, vaikka useimmiten se käsittää molemmat osa-alueet, sillä ne liittyvät kiinteästi toisiinsa. (Kauhanen, 2003, 33–35.)

Resurssien suunnittelu on tärkeä osa henkilöstönjohtamista. Siinä tulisi ottaa huomioon sekä työtehtäviin kuluva aika sekä aika, joka mahdollistaa myös hiljaisen tietämyksen jakamisen. Liian tiukoille vedetyt resurssit ja kiire eivät edesauta luottamuksellisen ja avoimen suhteen syntymistä, joka on perusedellytys hiljaisen tietämyksen jakamiseksi. Myös uusien työtehtävien omaksumiselle tulisi antaa riittävästi aikaa, sillä usein itse työn lisäksi uuden työntekijän on omaksuttava myös uusi organisaatiokulttuuri, uudet tietojärjestelmät ja niin edelleen. Työtehtävässä vaadittavan perustason saavuttamisen jälkeen hiljaista tietämystä on mahdollista kehittää edelleen olemalla mukana erilaisissa tilanteissa. (Virtainlahti, 2009, 178 – 180.)

Useimmiten ongelmat henkilöstöresursseihin liittyen kohdistuvat tilanteisiin, joissa organisaatiossa pitkään työskennellyt henkilö on jäämässä eläkkeelle tai vaihtamassa työpaikkaa. Näissä tilanteissa olisi tärkeää huomioida se, että hiljaisen tietämyksen jakaminen edellyttää vuorovaikutusta, jolloin seuraajaan perehdyttämiseen tulisi varata riittävästi aikaa. Vaikka resurssinäkökulmasta samaan työtehtävään käytettäisiinkin hetkellisesti päällekkäisiä resursseja, ehkäisee riittävän ajan ja tilan salliminen perehdyttämiseen arvokkaan tietämyksen ulosvalumisen pois organisaatiosta. Myös ennakoivaa henkilöstörakennesuunnittelua olisi hyvä harjoittaa, jotta voitaisiin varmistaa osaamisen ja hiljaisen tietämyksen säilyminen ja sen myötä toiminnan jatkuminen henkilöstömuutoksista huolimatta. Ennakoivaa henkilöstörakennesuunnittelua voidaan hyödyntää myös tilanteissa, joissa tietynlaista osaamista on vaikeaa saada. (Virtainlahti, 2009, 177 - 180.)

Jotta asiakaslähtöisen strategian toteuttamisessa onnistuttaisiin, tulisi organisaatiossa kiinnittää huomiota resurssien suunnitelmalliseen käyttöön yrityksen eri osastojen väliseen koordinoimiseen. Eri osastoilla ei pitäisi olla keskenään ristiriitaisia tavoitteita, vaan kaikkien osastojen tavoitteena tulisi olla asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Ei riitä, että yrityksen yksittäiset toiminnot, kuten taloushallinto, markkinointi tai tuotanto, pelaavat tehokkaasti, vaan niiden tulisi osata toimia saumattomasti keskenään yhteisen tavoitteen eteen. Jokaisella organisaation jäsenellä on mahdollisuus tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. (Haverila et al. 2005, 226.)

Inkson pohtii tutkimuksessaan (2008), voidaanko ihmisistä puhua resursseina. Hänen mukaansa ihminen itsessään ei ole resurssi, vaan se tietämys ja osaaminen, joka hänellä on. Henkilöstöresurssi viittaa työntekijään osana yrityksen omaisuutta, jota voidaan käyttää ja kehittää organisaation tarpeisiin. Johtamisen fokuksena on kehittää systeemejä, kuten henkilöstösuunnittelua ja henkilöstönkehittämistä. Osaamisen johtajat pyrkivät hyödyntämään näitä keinoja, jotta eri työntekijöiden osaamista voitaisiin integroida ja hyödyntää laajemmalti organisaatiossa, esimerkiksi tiimityön, johtamisen menetelmien ja yrityskulttuurin kannalta, sekä edistääkseen sosiaalista pääomaa, joka muodostuu työntekijöiden verkostojen kautta.

Backström & Ladan:n (2001) mukaan organisaatioilla, jotka toimivat epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä, on suurempi todennäköisyys menestyä, mikäli niiden organisoituminen on joustavaa, jolloin painotus on enemmän horisontaalisessa kuin vertikaalisessa kommunikaatiossa. Näissä organisaatioissa informaatio on tärkeämpää kuin ohjeet, ja auktoriteetti perustuu arvoniemen sijaan tietämykseen. Tarve uudentlaisiin organisaatiomalleihin voi tulla joko paineesta saavuttaa useampia tavoitteita, halusta saada suurempi tiedonprosessointikapasiteetti tai tarpeesta resurssien jakamiseen. Vanhat byrokraattiset organisaatiot perustuvat usein standardeihin, sääntöihin ja ohjeisiin, mutta yhä kompleksisemmassa liiketoiminnassa menestyminen edellyttää kykyä saavuttaa yhteinen ymmärrys, tehokkaampia sisäisiä malleja ja jaettuja kokemuksia. Näitä voidaan tukea muun muassa tunnustamalla, että jokapäiväisellä vuorovaikutuksella, esimerkiksi kahvitauoilla on tärkeä merkitys tiedonjakamisen kannalta. Myös resurssien allokointi ja työntekijöiden verkostoitumiseen kannustaminen, kuten teknisen tuen tarjoaminen ovat tärkeitä tekijöitä edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

2.1.2 Kilpailuetu ja arvonluominen

Yrityksen menestystekijät ovat usein monimuotoisia, eikä niitä ole aina helppo erottaa toisistaan, siksi on oleellista pyrkiä tunnistamaan oman yrityksen toiminnan kannalta keskeisimmät menestystekijät ja johtaa niitä (Kujansivu et al. 2007). Barney:n (1995) mukaan ei riitä, että organisaatiot analysoivat toimintaympäristönsä tarjoamia mahdollisuuksia ja sen mahdollisia uhkia, vaan muodostaakseen kokonaisvaltaisemman ymmärryksen kilpailuedun lähteistä, on tärkeää syventyä myös organisaation sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin, niin sanotun SWOT-analyysin avulla. Kilpailuedun kannalta on tärkeää tarkastella organisaation resursseja ja kyvykkyyksiä neljän eri tekijän kannalta. 1) Voidaanko tämän resurssin tai kyvykkyyden avulla tuottaa arvoa hyödyntämällä mahdollisuuksia tai neutralisoida uhkia? Arvoa tuottavat resurssit ja kyvykkyydet voivat vaihdella yritysten välillä riippuen minkälaiset tavoitteet tai strategiat on valittu. 2) Onko tämä resurssi tai kyvykkyys harvinainen? Kilpailuedun kannalta oleellista on, ettei samaa arvokasta tekijää löydy myös kilpailijoilta. 3) Onko tämä resurssi tai kyvykkyys helposti jäljiteltävissä? Yrityksillä, joilla on arvokkaita ja harvinaisia resursseja käytössään, on usein myös kilpailuetua suhteessa kilpailijoihinsa, mutta pitääkseen tämän edun, tulisi resurssien olla myös vaikeasti jäljiteltäviä, jotteivät muut pystyisi saavuttamaan näitä samoja kilpailuedun lähteitä. 4) Lopuksi, kykeneekö organisaatio hyödyntämään edellä mainitun kaltaisia resursseja ja kyvykkyyk-

siä saavuttaakseen täyden potentiaalinsa? Resurssien olemassaolo itsessään ei tuota kilpailuetua, vaan se miten niitä käytetään.

Zack:n (1999) mukaan organisaatiot tarvitsevat strategisia toimenpiteitä pitääkseen yllä vahvuuksiaan, eliminoidakseen heikkouksiaan, ehkäistäkseen uhkia ja hyödyntääkseen mahdollisuuksiaan. Resurssit ja kyvykkyydet voidaan ajatella yrityksen kivijalkana, joihin keskittyminen on tärkeämpää kuin tiettyihin markkinoihin tai tuotteisiin, sillä niihin vaikuttavat erilaiset suhdanteet, jolloin resurssit ja kyvykkyydet ovat niitä, jotka säilyvät, joten niihin perustuva kilpailuetu voi olla kestävämpää.

Resurssiperustaisen näkemyksen alle sijoittuva osaamiseen perustuva näkemys (Competence-based view, CBV) pitää yrityksen kykyä tunnistaa, luoda, vahvistaa ja parantaa sen ydinkyvykkyyksiään vankan kilpailukyvyn lähteenä. Yritysten kilpailukyky perustuu sekä kyvykkyyksien hankkimiseen ja kehittämiseen, että sen tavoitteiden, resurssien ja osaamisen välisen yhteyden strategiseen johtamiseen. (Carlucci et al. 2004)

Yrityksillä on erilaisia keinoja luoda itselleen arvoa. Porterin 1985 lanseeraamaan arvoketju-ajattelun mukaan yritys keskittyy luomaan asiakkaalle arvoa erityisen arvonluontiketjun avulla. Tämän mallin mukaan ketjun jokainen vaihe kasvattaa lopputuotteen arvoa. Arvokaupamallissa taas arvonmuodostukseen vaikuttavat tuotettavan tuotteen tai palvelun lisäksi toimintatavat ja henkilöstön osaaminen, joiden yhteisvaikutuksella lopputulos on saavutettu. Arvoverkko-toimintalogiikka pyrkii luomaan arvoa vuorovaikutuksen avulla yhteistyötä tekevien henkilöiden tai organisaatioiden välillä, jolloin useiden käyttäjien määrällä on positiivista merkitystä arvonluonnin kannalta. Toisaalta tämän menettelyn kokonaisprosessin epälineaarisen menettelyn vuoksi, kokonaistavoitteen tavoittelu saattaa jäädä hämäräksi. (Roos et al. 2006, 29 – 32.)

Ongelmana arvonluonnin kannalta on Porterin ja Kramerin (2011) mukaan se, että yritykset edelleen näkevät sen liian kapea-alaisena, lyhyen tähtäimen taloudellisen tuloksen tavoitteluna ja tällöin kaikkein tärkeimmät asiakkaan tarpeet jäävät helposti taka-alalle. Tällä on myös laajemmat vaikutuksensa, jotka edelleen määrittävät yritysten pitkäjähtäimen menestyksen.

Jotta arvonluomista voitaisiin tavoitella, tulisi ensin ymmärtää miten sidosryhmämme arvon kokevat. Roos et al. (2006, 33 - 35) ovat määritelleet neljä erilaista arvoajuriluokkaa, jotka vaikuttavat asiakkaaseen. Kuvan 2 mukaan näitä ovat: kustannus, toimivuus, selkeys ja luottamus. Nämä luokat ovat kontekstisidonnaisia, jolloin samallekin asiakkaalle niillä saattaa olla eri merkitys tilanteesta riippuen. Kustannus sisältää kaikki asiakkaalle koituvat kustannukset, joita tuotteen tai palvelun ostoon liittyvät, tuotteen hinnan lisäksi myös asiakkaan ostotapahtumaan panostama aika ja vaiva. Toimivuus kattaa nimensä mukaisesti sekä tuotteen tai palvelun toimivuuteen liittyvät asiat, että myös toimitusajan ja muut mitattavissa olevat tekijät. Selkeys taas liittyy yrityksen erityislaatuisiin ominaisuuksiin sekä siihen, miten se erottuu kilpailijoistaan esimerkiksi tavaramerkin tai maineen kannalta. Viimeisenä arvoajureista on luottamus, joka mahdollistaa asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen rakentamisen.



Kuva 2. Asiakkaan arvoajurit. (Roos et al. 2006, 34)

Markkinaorientoituminen on tärkeää organisaatioille, koska se auttaa niitä keräämään jatkuvasti tietoa asiakkaiden tarpeista ja kilpailijoiden kyvykkyyksistä, sekä näiden tietojen avulla luoda jatkuvaa arvoa asiakkaille. Jotta organisaatio voisi saavuttaa täyden kyvyn oppia markkinoista, tulisi sen pystyä luomaan markkinaorientoitunut kulttuuri sekä sopivat olosuhteet organisaation rakenteisiin, prosesseihin ja kannustimet operationalisoida kulttuuriset arvot. Kyky oppia markkinoista nopeammin kuin kilpailijat voi tuoda organisaatiolle kestävän kilpailuedun. (Slater & Narver, 1995.)

Markkinalähtöinen yritys pyrkii turvaamaan menestyksensä tulevaisuudessa hyödyntämällä keräämäänsä markkinatietoa johdon strategisessa päätöksenteossa, jonka olennainen osa on markkinatiedon analysointi, sen jakaminen yrityksen eri osastoille sekä nopea reagoiminen muutoksiin. Markkinatieto itsessään ei tuota yritykselle tulosta, vaan se miten tietoa analysoidaan ja miten se suhteutetaan yrityksen toimintaan ja osaamiseen. (de Mooij et al. 2005, 15 - 16.)

2.2 Osaaminen organisaation aineettomana pääomana

Osaamista voidaan kuvata monin eri sanoin, kuten kompetenssi, pätevyys ja tietotaito. Kompetenssina ajatellaan erityisesti ominaisuuksia, jotka rakentuvat esimerkiksi työntekijän tehtävän vaatimusten mukaan. Näitä ominaispiirteitä voivat olla: tieto, taito, kyky, kokemus, asenne, tahto ja persoonallisuus. Osaaminen on tehokasta ammatin sisältämää suorituskyykyä, joka voi vaihdella asiantuntemuksen perustasolta huippuosaamisaloille. Ammattiosaamisen ydinkomponentit ovat tietämys/kognitiivinen osaaminen, toiminnallinen osaaminen, henkilökohtainen tai käyttäytymisosaaminen sekä arvo/eettinen osaaminen. (Hyrkäs, 2009, 49; Heilmann & Heilmann, 2012, 5 - 6.)

Osaaminen on Cheetham & Chiversin (1996) mukaan vaikea määrittää erityisesti ammatillisessa merkityksessä, kun roolit voivat olla kompleksisia ja ne edellyttävät useita eri taitoja ja monenlaista tietoa. Ammatilliseen osaamiseen vaikuttavat niin ammatissa tarvittavat tiedot ja taidot kuin persoonallisuuskin. Peruslähtökohdat tulevat perimän kautta, mutta osaamista voidaan rakentaa sen päälle muun muassa kouluttautumalla ja työtä tekemällä. Kokemusta voidaan kartuttaa erilaisissa tilanteissa mukana olemalla. Myös erilaisissa verkostoissa toimimalla voidaan saada uusia tietoja ja taitoja. Lisäksi asenteella on tärkeä merkitys osaamisen kehittämisessä. Halutessaan ihminen voi omaksua uusia taitoja nopeammin kuin vastentahtoisesti. Osaaminen käsitteenä ei ole selkeästi määritettävissä ja se muotoutuu jatkuvasti ihmisen kokemuksen kautta. Ytimekkäästi määriteltynä se on erityisiä tietoja ja taitoja, joita sovellamme käytäntöön erilaisissa tilanteissa tarkoituksenmukaisin tavoin. Työssä osaaminen on työn vaatimien tietojen ja taitojen soveltamista käytännössä työtehtävien vaatimilla tavoilla. Osaamista voidaan myös lähestyä niin kutsutun osaamisen käden kautta, jossa sormet muodostavat osaamisen kannalta oleelliset asenteen ja tahdon, taidot, kokemukset, tiedot sekä kontaktit ja verkostot. Kämmentä sisältää motivaation ja energian. (Virtainlahti, 2013, 23 - 30.)

Cheetham & Chivers (1996) ovat luoneet holistisen ammatillisen osaamisen mallin, jonka tarkoituksena on tarjota kokonaisvaltaisempi kuva työssä vaadittavasta ammatillisesta osaamisesta.

Mallin neljä ydin komponenttia ovat:

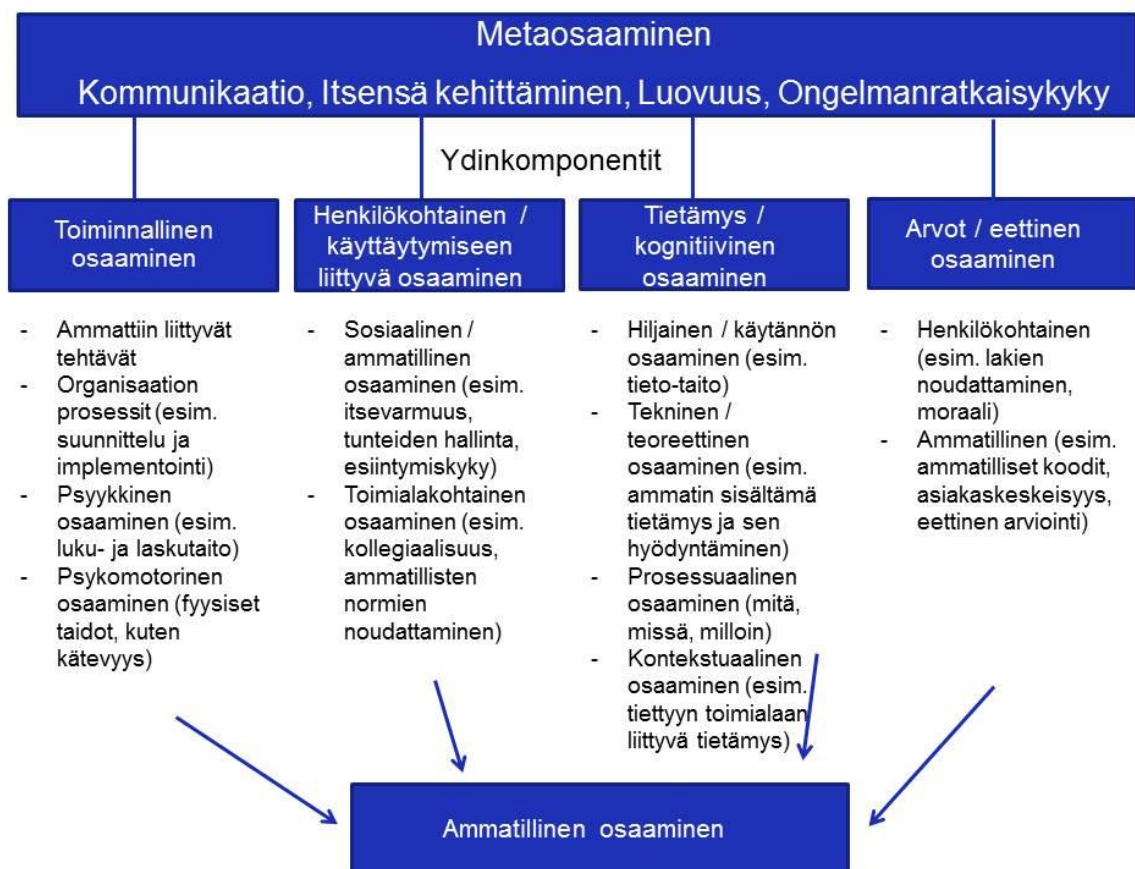
- toiminnallinen osaaminen
- henkilökohtainen tai käyttäytymiseen liittyvä osaaminen
- tietämys / kognitiivinen osaaminen
- arvot / eettinen osaaminen

Toiminnallista osaamista voidaan kuvata kyvyllä suorittaa erilaisia työhön perustuvia tehtäviä tehokkaasti ja tuottaa tiettyjä toivottuja tuloksia. Henkilökohtainen tai käyttäytymiseen liittyvä osaaminen taas tarkoittaa, että henkilöllä on kyky omaksua työn vaatimaa käyttäytymistä työhön liittyvissä tilanteissa. Tietämys / kognitiivinen osaaminen tarkoittaa riittävän työhön liittyvän tiedon hallintaa ja kykyä hyödyntää sitä tehokkaasti. Arvot / eettinen osaaminen määritellään henkilökohtaisina ja ammatillisina arvoina, sekä kykyä tehdä perusteltuja päätöksiä niihin perustuen työhön liittyvissä tilanteissa.

Edellä mainittujen ydinosamisten lisäksi Cheetham & Chiversin (1996) holistisessa mallissa voidaan tunnistaa useita eri metaosaamisia, jotka ovat niin sanottuja perustaitoja, joita voidaan hyödyntää kaikissa ammateissa. Metaosaamiset ulottuvat muiden osaamisten yli, ja niiden avulla voidaan vahvistaa muuta osaamista. Näitä ovat muun muassa luovuus, kommunikaatio ja ongelmanratkaisukyky.

Ydinosamiset voidaan myös jakaa yhä edelleen erilaisiin komponentteihin kuvan 3 mukaisesti. Toiminnallinen osaaminen jakautuu neljään eri komponenttiin, joita ovat: ammatillinen osaaminen (kyseiseen ammattiin kuuluvat tehtävät), organisaation prosessit (yleisluonteisia tehtäviä, kuten delegointi ja suunnittelu), henkinen osaaminen (pääasiassa mielen toimintaa, kuten luku- ja laskutaito) sekä psykomotorinen osaaminen (fyysiset taidot, kuten kätevyys). Henkilökohtainen osaaminen on jaettu kahteen eri komponenttiin: sosiaalinen / ammatillinen (käyttäytyminen, joka liittyy asiantuntijatehtävän suorituskykyyn, kuten itsevarmuus ja kestävyys) sekä toimialakohtainen osaaminen (käyttäytyminen, joka liittyy interaktioon muiden osaajien kanssa, kuten kollegiaalisuus ja ammatillisten normien noudattaminen). Tietämys / kognitiivinen osaaminen nähdään muodostuvan neljästä eri komponentista, joita ovat: hiljainen / käytännön osaaminen (tietämys, joka liittyy tiettyyn toimintaan tai henkilökohtaisiin kyvykkyyksiin, esim. tieto-taito), tekninen / teoreettinen osaaminen (ammatin sisältämä tietämys, kuten periaatteet ja teoriat, mutta myös niiden

hyödyntäminen), prosessuaalinen osaaminen (rutiinitehtäviin liittyvät asiat, esim. mitä, miten, milloin) sekä kontekstuaalinen osaaminen (tiettyyn organisaatioon tai toimialaan liittyvä yleinen tietämys). Arvot / eettinen osaaminen voidaan jakaa myös kahteen eri komponenttiin, joita ovat henkilökohtaiset arvot (henkilökohtainen moraalit, uskonto yms.) ja ammatilliset arvot (amatilliset koodit, asiakaskeskeisyys jne.). Metaosaaminen, neljä osaamisen ydinkomponenttia ja niiden vaihtelevat osatekijät muodostavat vuorovaikutuksessa toisiinsa amatillisen osaamisen perustan. (Ibid.)



Kuva 3. Amatillisen osaamisen holistinen malli. (Mukaellen Cheetham & Chivers, 1996)

2.2.1 Ydinkyvvykkydet

Resurssiperustaisen näkemyksen (Resource-based view, RBV) mukaan yrityksen menestys on hyvin pitkälti riippuvainen sen käytössä olevista resursseista, joista keskeisimpinä ovat henkilöstön osaaminen ja kokemus. Kilpailuedun saavuttamiseksi olisi tärkeää löytää erityislaatuista osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Vahva osaaminen mah-

dollistaa myös nopeat strategiset linjan muutokset. Tämän näkemyksen mukaan yrityksen tulisi keskittyä enemmän omien sisäisten voimavarojensa tutkimiseen kuin ulkoisten markkinoiden analysointiin. Tärkeintä olisi löytää se erityislaatuinen osaaminen, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. (Viitala, 2013, 49 - 50.) Resurssiperustaisen ajattelun keskeinen teema on asiakkaan arvon, kilpailuedun ja ylivoimaisen suorituskyvyn välinen suhde (Clulow et al. 2007).

Prahaladin (1993) mukaan ydinosaaminen voidaan tunnistaa kolmella eri tavalla:

- 1) Onko se merkittävä tekijä kilpailuedun kannalta? Tuottaako se yksilöllisen tunnuksen yritykselle?
- 2) Ulottuuko se vain yhteen liiketoiminta-alueeseen, vai kattaako se useita eri alueita, sekä nykyisiä että tulevia?
- 3) Onko se kilpailijoiden vaikeasti jäljiteltävissä?

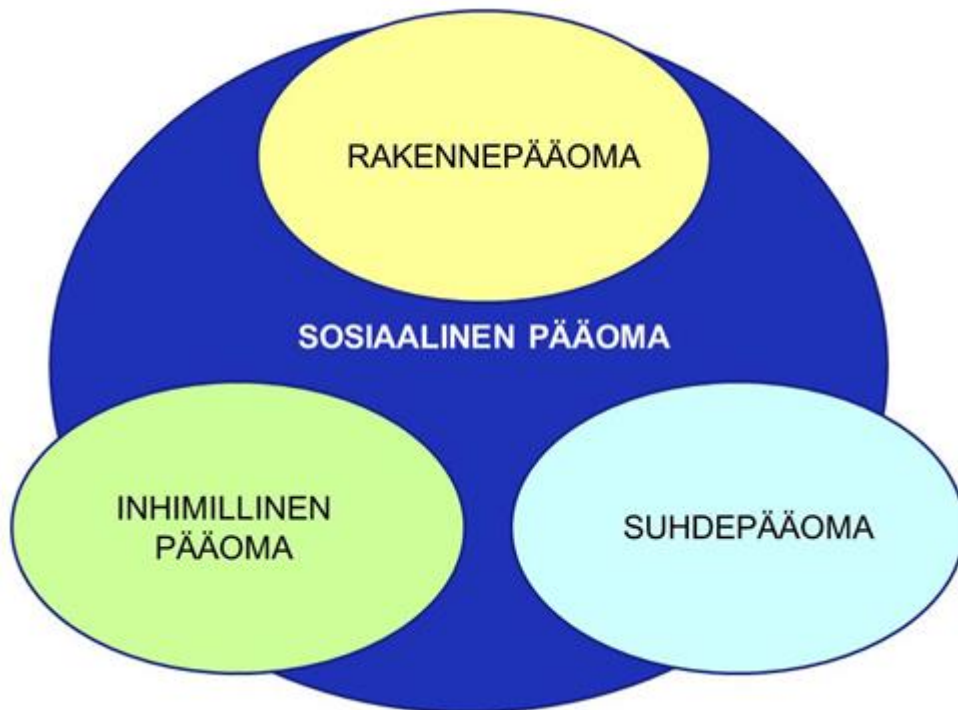
Wangin (2007) mukaan kyvykkyyksien rakentuminen vaihtelee eri yrityksissä, siksi myös kyvykkyyksien kehitys on erilainen. Useimmiten yritysten kyvykkyyksien kehitystä ohjaa niiden strategia. Teollisen organisaatioteorian lähestymistapa on enemmän ulkoapäin-sisään, jolloin yritysten tulisi löytää itselleen suotuisa asema alaltaan, jotta se kykenisi selviytymään kilpailusta. Resurssiperustainen näkemys puolestaan keskittyy katsomaan sisältä-uloospäin ja hyödyntämään yrityksen omia resursseja ja voimavaroja. Avain yrityksen selviytymiseen ja menestykseen löytyy sen kyvystä luoda erikoislaatuisia kyvykkyyksiä, kuten erikoisosaaminen tai kustannustehokkuus, jotka edesauttavat sitä kilpailussa. Tulee kuitenkin pitää mielessä, että ydinkyvykkyyksien kehittäminen, kuten esimerkiksi tuotekehitykseen panostaminen, on pitkäjänteistä strategista suuntautumista, eikä tuota välttämättä välittömiä tuloksia yrityksen suorituskykyyn tai tulokseen. Tehokas kyvykkyyksien kehittäminen vaatiikin yrityksiltä jatkuvaa pitkän tähtäimen visiointia sekä pitkän aikavälin suorituskykyä.

2.2.2 Aineeton pääoma

Kun elämme maailmassa, jossa ainoa varma on epävarma ja muutoksesta on tullut pysyvä olotila, on yritysten pakko löytää uusia voimavaroja turvatakseen kilpailukykyänsä. Ai-

neeton pääoma käsittää osa-alueita, joiden avulla voidaan mahdollistaa yritysten menestys ja tuottaa arvoa organisaatioille, samalla se on myös organisaatioiden johtamisen haaste. (Puusa & Reijonen, 2011, 5-6; Marr, 2008,3; Virtanen, 2000, 38.)

Organisaation pääoma jakautuu fyysiseen, taloudelliseen sekä aineettomaan pääomaan. Aineettoman pääoman jaottelu voidaan tehdä useammallakin eri tavalla, mutta melko vaikiintuneen jaottelun mukaan se voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään; inhimilliseen pääomaan, suhde- ja rakennepääomaan, joihin kuuluvia aineettomia resursseja hyödyntämällä organisaatiot voivat parantaa toiminta- ja kilpailukykyään. Inhimillinen pääoma sisältää muun muassa organisaation henkilöstön osaamisen, kokemuksen, sitoutumisen sekä luovuuden. Inhimillistä pääomaa kutsutaan myös osaamispääomaksi. Suhdepääomaan kuuluvat organisaation erilaiset verkostot, maine, asiakastyytyväisyys sekä yhteistyö eri toimijoiden kanssa. Rakennepääoman alle voidaan puolestaan sijoittaa esimerkiksi organisaatiokulttuuri, aineeton omaisuus, kuten patentit, sekä organisaation prosessit ja rutinit. Kaikkien näiden taustalla voidaan nähdä lisäksi sosiaalinen pääoma, joka ulottuu kaikkiin aineettoman pääoman osiin niiden ympärillä vaikuttavana voimana ja toiminnan ehdottomana edellytyksenä kuvan 4 mukaisesti. (Lönnqvist et al. 2005, 12; Marr, 2008, 5-6; Rastas & Einola-Pekkinen, 2001, 16 - 19; Roos et al. 2006, 13.) Myyntiosaamisen voidaan ajatella ulottuvan kaikkiin näihin kolmeen osa-alueeseen, sillä inhimillisen pääoman sisältämän henkilöstön tietämyksen ja osaamisen lisäksi on tärkeää huomioida muun muassa suhdepääomaan kuuluvat verkostot ja asiakastyytyväisyys sekä rakennepääoman alle kuuluvat prosessit, tuotemerkit sekä niihin liittyvät liikesalaisuudet.



Kuva 4. Aineeton pääoma.

Usein nämä kaikki liittyvät toisiinsa ja tukevat toinen toistaan. Muuttuvassa ympäristössä myös organisaatioiden rakenteet muuttuvat, jolloin uusilla käytännöillä ja järjestelyillä on tärkeä osa myös yksilöiden toimimisen kannalta uudessa organisaatiossa. Organisaatiorakenteissa keskeistä kilpailukyvyn kannalta on, kuinka joustava ja oppimista kehittävä se on. Sen on myös kyettävä hyödyntämään jäsentensä osaamista ja kykyjä oppimista varten, sekä muutama ne koko organisaatiota palvelevaksi rakenteelliseksi pääomaksi. (Rastas & Einola-Pekkinen, 2001, 18.)

Rakennepääoma sisältää muun muassa yrityksen strategiat, tavat pyrkiä kohti visiota sekä organisaatiokulttuurin, siksi sillä on tärkeä tehtävä tukea työntekijöitä pyrkimyksissään täyttää sen sidosryhmien vaatimukset ja sitä kautta luomaan arvoa. (Lönqvist et al. 2005, 31; Rastas & Einola-Pekkinen, 2001, 18.) Pääsääntöisesti rakennepääoman alle kuuluvat resurssit, kuten toimintatavat ja prosessit, ovat yrityksen omaisuutta ja ovat ainakin jossain määrin yrityksen hallittavissa. Toisaalta maine ja yrityskulttuuri ovat aina riippuvaisia yrityksen ulkopuolisten intressiryhmien tai työntekijöiden mielipiteistä ja -kuvista. (Roos et al, 2006, 14.)

Inhimilliseen pääomaan sisältyvät erilaiset työntekijöihin ja johtajiin liittyvät asiat, kuten osaaminen, asenne ja tieto, jolloin sen toinen termi, osaamispääoma kuvaa paremmin sitä arvoa, jota se organisaatioille luo. Osaamispääomassa painottuvat henkilön tiedot ja taidot ovat usein hiljaista tietoa, joka on hyvin vaikeasti siirrettävissä muille ihmisille, ja joka on yksittäisten ihmisten omistamaa, mitä ei organisaatio voi hallita. (Lönqvist et al. 2005, 31; Rastas & Einola-Pekkinen, 2001, 16.) Yritystoiminnan siirtyessä yhä enemmän tuotannosta palveluihin ja tietotyöhön, sekä tiedon ja osaamisen merkityksen kasvaessa yrityksen arvon muodostumisessa, on yhä tärkeämpää huolehtia osaamispääoman johtamisesta (Ojala 2008, 17).

Suhdepääoma sisältää organisaation suhteet kaikkiin sen sidosryhmiin, joiden varassa se toimii, kuten alihankkijoihin, asiakkaisiin ja toimittajiin. Näissä verkostoissa toimimalla yrityksen on mahdollista luoda arvoa, esimerkiksi kasvavien markkinaosuuksien, maineen tai asiakasuskollisuuden muodossa. (Rastas & Einola-Pekkinen, 2001, 18.) Suhdepääoman alaisten resurssien kontrollointi on osittain mahdollista riippuen yhteistyösuhteen muodollisuudesta (Roos et al. 2006, 14).

Sosiaalinen pääoma on käsitteenä monitahoinen, mutta Nahapiet & Ghoshalin (1998) mukaan se tarjoaa voimakkaan perustan koko aineettoman pääoman luomisen/muodostamisen ymmärtämiselle. Kuten sosiaaliset suhteet ylipäättään, myös sosiaalinen pääoma voimistuu kun sitä käytetään ja ylläpidetään, jolloin vuorovaikutus on oleellinen osa sen muodostumisessa. Lönqvistin et al:n (2005, 22) mukaan sosiaalista pääomaa voidaan lähestyä myös jaotteleamalla se lähteisiin, tuotoksiin ja mekanismeihin. Sosiaalisen pääoman lähteitä ovat muun muassa sosiaaliset verkostot ja vuorovaikutus. Sitä välittäviä mekanismeja taas ovat luottamus ja kommunikaatio. Tuotoksina voidaan saavuttaa esimerkiksi parantuneen kommunikaation kautta kanssakäymisen helpottuminen ja luottamuksen lisääntyessä valvonnan vähenemisen tarve.

2.5 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisessa on tavoitteena hankkia, kehittää ja säilyttää organisaatiolle hyödyllistä osaamista. Lähtökohtaisesti osaamisen johtamisessa tulisi olla tieto siitä, millaista osaamista tavoitellaan. Organisaation strategiset tarpeet ja työn edellyttämät ammattitaidon tarpeet auttavat määrittämään tätä osaamista. Osaamista voidaan tarkastella eri tasoilla, niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Organisaatiotasolla osaaminen muodostaa sen

strategisen kyvykkyyden perustan ja yksilötasolla se muodostaa työssä onnistumisen perustan. Johtamistyössä on tärkeää kohdistaa asiaan huomiota ja voimavaroja osaamisen kehittämiseksi. (Viitala, 2002, 49 - 50.)

Se miten osaamista ja tietoa organisaatiossa käsitellään, on pitkälti riippuvainen organisaation arvopohjasta ja kulttuurista. Keskeisimmät kilpailutekijät ovat osaaminen, muutosten ennakointi ja valmius uusia innovaatioita tuottavaan tietopääoman yhdistämiseen. Osaaminen kilpailutekijänä on jotain, jota ei voida kopioida toiselta organisaatiolta. Organisaation osaamista voidaan hallita, ainakin tiettyyn pisteeseen, kuten muitakin resursseja. (Rastas & Einola-Pekkinen, 2001, 23.)

Osaamisen johtaminen on käsitteenä laajempi kuin tiedon johtaminen, joka keskittyy enemmän tiedon luomisen, varastointiin ja sen käyttämiseen. Työvoiman ikääntymisen vuoksi on kiinnitetty enemmän huomiota osaamisen säilyttämiseen, joka on yksi osaamisen johtamisen päämääristä. Osaamisen johtaminen edellyttää suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Käytännössä tämä näkyy organisaatioissa usein osaamiskartoitusten tekemisenä, osaamisen arviointina tai koulutustoimintana, jotka ovat vain osa osaamisen johtamista. Osaamisen johtamisen avulla organisaatiot voivat erilaistaa tarjontaansa, johtaa muutosta ja varmistaa operatiivista tehokkuuttaan. Olennaista onkin kyky kytkeä se organisaation päämääriin ja tavoitteisiin. Osaamisen parantaminen, kehittäminen, ylläpito sekä tehokas hyödyntäminen ovat tärkeitä organisaation toiminnan kannalta. (Virtainlahti, 2009, 67 – 69.)

Organisaatioilla ei voi olla osaamista ilman ihmisiä, siksi osaamisen johtaminen liittyy erityisesti yksilön oppimiseen ja osaamisen ymmärtämiseen. Osaamisen johtamisen teoreettinen tausta tulee pitkälti oppimisen teorioista ja voidaan jakaa erilaisiin keskusteluihin, kuten strategisen osaamisen, ydinkyvykkyyksien, inhimillisen pääoman tai ylipäänsä aineettoman pääoman keskusteluihin. Yleisesti ottaen organisaatioiden voidaan katsoa olevan kahdessa eri vaiheessa osaamisen johtamisen näkökulmasta. Ensimmäisen vaiheen organisaatiot keskittyvät perinteiseen osaamisen hallintaan, kuten osaamiskartoituksia, kun taas toisen vaiheen organisaatiot pyrkivät kokonaisvaltaisempaan osaamisen johtamiseen, joka pyrkii lähestymään osaamista liiketoimintastrategiasta käsin ja määrittelemään sen edellyttämä organisaation osaaminen. Toisen vaiheen osaamisen johtaminen ei ole yhtä järjestelmällistä kuin ensimmäisen vaiheen, mutta sen avulla voidaan saavuttaa syvällisempää, joustavampaa ja uudistuvampaa johtamisen mallia. Siinä osaamista ja

sen kehittämistä lähestytään tulevaisuuden tarpeista käsin, jolloin joko kehitetään olemassa olevaa osaamista tai hankitaan uusia osaajia. Ydintoimintojen laatu pyritään varmistamaan tunnistamalla organisaatiolle keskeiset osaamiset ja niiden tärkeys sekä varmistamaan, että nämä toiminnot vastaavat myös asiakkaiden tarpeisiin. Keskeisiä käsitteitä osaamisen johtamisessa ovat ydinosaamiset, osaamisalueet, yksilöiden osaaminen, sekä näiden liittäminen organisaation strategiaan. Tarkempaan tarkasteluun siirryttäessä, myös hiljaisen tiedon käsite tulee vahvemmin esille. (Virtainlahti, 2009, 67 - 69.)

Osaamispääoman johtamisen prosessi käynnistyy tavoitteiden selkeyttämisestä. Seuraavana strategiaprosessissa on osaamishaasteiden ja –tarpeiden selvittäminen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä niiden kommunikoiminen henkilöstölle. Olemassa olevan osaamisen ja osaamispuutteiden määrittäminen onnistuu osaamiskartoitusten avulla. Osaamisstrategian laatimiseksi tulisi valita kaikkein tärkeimmät osaamiset ja tunnistaa kriittisimmät osaamispuutteet. Osaamisstrategian täytäntöönpano edellyttää myös vastuuhenkilöiden nimeämisen, erilaisten osaamiskumppaneiden valinnan sekä kumppanuusstrategian luomisen. Osaamisstrategiaa voidaan täydentää tekemällä esimerkiksi oppilaitos-, tietotekniikka- ja sosiaalisen median strategiat. Erilaisille kehittämistoimenpiteille tulisi laatia myös omat tavoitteet, joihin niillä pyritään. Osaamisstrategian toteutus sisältää valitut kehittämissuunnitelmat, oppimista tukevien olosuhteiden kehittämisen niin yksilö- kuin organisaatio- tasolla, esimiesten osaamisen johtamisen valmiuksien kehittämisen, sekä osaamiskumppanuusohjelman toteuttamisen, mikäli sellainen on laadittu. Kehittämistoimenpiteitä tulisi myös mitata ja arvioida, jotta saataisiin selville niiden onnistuminen tavoitteisiin nähden. (Ojala, 2008, 87 – 88.)

Osaamisen ja tietämyksen kehittämisen tulisi lähteä johdon tasolta. Sen tehtävänä on laatia organisaation strategia, jonka avulla tulevaisuuden tavoitteita kohti pyritään. Johdon tehtävänä on myös laatia ymmärrettävä visio, joka olisi selkeä myös organisaation työntekijöille. Työntekijöiden sitouttaminen tavoitteiden saavuttamiseksi on myös erittäin tärkeää. Omalla esimerkillään johdolla on mahdollisuus vaikuttaa koko organisaatioon. Mikäli johto toteuttaa itse toimintamallia, jota se edellyttää myös työntekijöiltään, on onnistumisen mahdollisuus parempi. Esimerkkinä toimimalla johto voi myös innostaa työntekijöitä. Lisäksi johdon tehtäviin kuuluu seurata toimialan muutoksia ja tulevaisuuden näkymiä, joiden avulla tulisi luoda käytännön toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio pystyy vastaamaan tuleviinkin haasteisiin. Kriittinen oman toiminnan tarkastelu auttaa huomaamaan

ne toimintatavat ja prosessit, joissa on mahdollisesti kehittämisen varaa. Johdon asettamien tavoitteiden jalkauttamisessa esimiehillä on tärkeä rooli. He vastaavat muun muassa siitä, että heidän vastuualueensa työntekijöiden osaaminen vastaa myös tulevia tarpeita esimerkiksi osaamisen kehittämisen avulla. Erilaisia osaamistavoitteita olisi hyvä pilkkoa ryhmä- ja yksilötasolle. Yksilöiden kannalta henkilökohtaisen kehityssuunnitelman avulla voidaan tarkentaa, mihin osa-alueisiin kehittyminen kohdistuu, ja millä tavoilla siihen pyritään pääsemään. Esimiesten tehtävänä on myös varmistaa, että osaamisen kehittäminen tapahtuu oikeaan suuntaan tuomalla esille kehittämismenetelmiä, varmistamalla käytännön toteuttaminen, kannustamalla ja ohjaamalla eri ohjelmien ja menetelmien hyödyntämiseen sekä antamalla palautetta. Työntekijöiden tehtävänä on edesauttaa avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomista, joka edesauttaa erilaisuuden ymmärtämistä ja vaalimista sekä edistää kokemusten ja tietojen välittämistä toisille. Erilaisten kehittämismahdollisuuksien lisäksi tarvitaan myös yhdessä oppimisen mahdollisuuksia. Yhdessä töitä tekemällä tietämyksen siirtäminen tapahtuu helpommin, sillä toisilta työntekijöiltä voidaan oppia parhaita käytäntöjä ja uusia toimintatapoja. Jokaisen työntekijän vastuulla onkin jakaa omaa tietämystään eteenpäin sekä olla avoin uusille ajatuksille. Jotta tietämystä voitaisiin kehittää edellyttää se työntekijältä kiinnostusta, ymmärrystä, rohkeutta, motivaatiota sekä myös itseohjautuvuutta. On tiedettävä mihin suuntaan osaamista tulisi lähteä kehittämään ja mitä puutteita siinä on. Tiedostamalla nämä asiat on helpompi peilata olemassa olevaa osaamista suhteessa tuleviin haasteisiin sekä ymmärtää kehittymisen ja kehittämisen olevan pitkäjänteistä työtä. Avoimuuden lisäksi tarvitaan rohkeutta kyseenalaistamaan totuttuja toimintatapoja, jotta niitä voitaisiin muuttaa entistä paremmiksi. (Virtainlahti, 2009, 162 - 165.)

Esimiestyö on osaamisen kehittämisessä korvaamaton, seuraavista syistä:

1. Yksilöt voivat kehittää omaa osaamistaan yrityksen strategian suuntaisesti vain, mikäli yrityksen johto on onnistunut kommunikoimaan strategiset valintansa selkeästi. Suurin osa tästä viestinnästä tapahtuu työn ohessa, arjen lomassa, varsinaisen strategiaprosessin ulkopuolella.
2. Yksilöiden osaamisen kehittyminen on riippuvainen heidän oppimishaluistaan. Siksi on tärkeää tulkita yksilöllisiä kehityssintressejä ja valita näihin sopivia yksilöllisiä kannustimia.
3. Suuri osa yksilöiden osaamisesta kertyy työtä tekemällä, eli yksilön omaa osaamista hyödyntämällä. Siksi lähimpien esimiesten tuntemus alaisistaan on tärkeäs-

sä roolissa kun pyritään parantamaan yksilöiden mahdollisuuksia käyttää osaamistaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000, 124.)

2.5.1 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Hiljaisen tietämyksen jakamisen tukemiseksi sekä osaamisen kehittämiseksi on olemassa useita eri menetelmiä. Erilaisia tiimejä ja työryhmiä muodostamalla voidaan rakentaa vuorovaikutusta organisaation jäsenten välille, jolloin voidaan tukea tietojen ja taitojen välittämistä. Mentoroinnissa, kokenut ja syvää osaamista hallitseva työntekijä jakaa kokemustaan ja osaamistaan toisen työntekijän kanssa. Mentorointi edellyttää kahdenkeskistä vuorovaikutusta, avoimuutta, luottamusta sekä sitoutuneisuutta. Usein ajatellaan, että tässä menetelmässä hyötyy vain mentoroitavan asemassa oleva työntekijä, mutta on tärkeää ymmärtää, että mentoroinnissa hyötyvät molemmat osapuolet. Niin kutsuttu kisällioppipoika –menetelmä on hyvä tapa tietämyksen ja osaamisen jakamiseksi, mutta tässä mallissa on ensisijaisen tärkeää kiinnittää huomiota olennaiseen tietämykseen, muutoin on vaarana, että oppipojan asemassa oleva omaksuu kaikki kisällin tavat hyvine ja huonoine puolineen kyseenalaistamatta niitä. Sijaisuusjärjestelyt ovat myös tärkeä osaamisen jakamisen keino, jonka avulla voidaan varmistaa, että tärkeät tehtävät tulevat hoidetuksi myös ensisijaisen työntekijän poissa ollessa. Näiden järjestelyjen avulla useampi henkilö voi jakaa tietämystä ja kokemusta samoista työtehtävistä. Erilaiset sisäiset verkostot ovat epämuodollinen tapa jakaa tietämystä ja osaamista, mutta ne ovat myös hyvin tärkeässä roolissa. Näissä verkostoissa jaettua tietoa ja osaamista ei ole yleensä kirjattu minnekään ylös, vaan ne näkyvät käytännössä tietona siitä, kenen puoleen voi missäkin tilanteessa kääntyä apua tarvitessaan. (Virtainlahti, 2009, 118 – 123.)

2.5.2 Osaamiskartoitukset

Osaamisen johtaminen perustuu osaamisten mallintamiseen, jolla tarkoitetaan erilaisia listauksia ja kuvauksia erilaisista osaamisista. Näitä osaamisia arvioidaan käyttämällä joko osaamisen tasoa kuvaavia asteikkoja tai kuvauksia. Yksityiskohtaisemmat osaamiset jaotellaan osaamisen mallintamisessa yleensä ylempiin osaamisalueisiin, esimerkiksi osaamisalueen asiakasosaaminen alle, voidaan jäsenellä asiakkaan prosessien tuntemus,

asiakastiedonhallinta ja asiakaskontaktien hoitaminen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000, 108.)

Osaamiskartoitus on prosessi, jonka avulla voidaan selvittää millaista osaamista yrityksessä on, mihin suuntaan ja millä alueilla sitä tulisi kehittää. Erityisen tärkeää on tunnistaa työtehtävän kannalta olennainen osaaminen, jotta osaamisen kehittämisen toimenpiteet voidaan suunnata oikein. Osaamiskartoitusten hyötynä on myös osaamisen näkyväksi tekeminen, jolloin osaamisen arvostuskin yleensä lisääntyy. (Viitala, 2013, 182 – 183.)

Henkilöstön kehittämisen lähtökohta on tarveanalyysi, jossa kiinnitetään huomiota työn tekemisen kannalta keskeisiin tehtäviin ja niissä vaadittavaan osaamiseen. Tarveanalyysin avulla on tarkoitus määrittää yrityksen toiminnan kannalta keskeiset osaamisalueet, selvittää henkilöstön osaamisen nykytaso ja määritellä sen tavoitetasot, muodostaa henkilöstön ja johdon yhteiset tavoitteet osaamisen kehittämiseksi sekä innostaa henkilöstöä kehittämään omaa osaamistaan. Parhaimmillaan tarveanalyysi on jatkuvaa toimintaa, joka perustuu useaan eri näkökulmaan jolloin eri tahoilta, kuten johdolta, asiakkailta ja työntekijöiltä kerätyt tiedot suhteutetaan toisiinsa. Tarpeiden määrittämisen tulisi tähdätä työn kannalta olennaisiin asioihin ja niin nykytilan kannalta kuin tulevaisuuden tarpeetkin huomioiden. (Hätönen, 1998, 32 - 33.)

Tarveanalyysin ensimmäinen vaihe on osaamisalueiden määrittäminen. Yrityksen strategiat antavat pohjan määrittämistyölle kun selvitetään tulevia tavoitteita sekä työtehtäviä ja niissä tarvittavaa osaamista. Osaamisalueiden määrittäminen voidaan tehdä myös hierarkkisesti, jolloin aluksi määritellään ydinosaamisalueet ja sen jälkeen ne pilkotaan yksityiskohtaisempiin osaamisalueisiin. Osaamisalueiden selvittämisen jälkeen tulisi määrittää jokaiselle alueelle yksityiskohtaiset sisällöt. (Hätönen, 1998, 34 - 36.)

Tarveanalyysin toisessa vaiheessa laaditaan kullekin osaamisalueelle tavoiteltava osaamistaso. Esimerkki tavoiteltavasta osaamisesta on taulukossa 1. Osaamistasot muodostuvat yrityksen tarpeiden, yrityksen koon ja organisaatorakenteen mukaisesti esimerkiksi osastoittain tai työtehtävittäin. Näin voidaan laatia erilaiset osaamisprofiilit eri henkilöille tai henkilöstöryhmille. Osaamistasojen määrittämisessä oleellista on muistaa, että ne ovat

muuntuvia, eikä täydellistä osaamista ole tarpeen määrittää, vaan pikemminkin se taso, jolla työntekijöiden toivotaan olevan työtehtävästä riippuen. Osaamistasot voidaan jakaa kunkin yrityksen tarpeiden mukaan eri tavoin, mutta peruskuvaukset voivat olla seuraavanlaiset:

0 = Ei osaa / ei tunne asiaa

1 = Tietää asiasta / tuntee peruskäsitteet

2 = Osaa perusteet / pystyy tekemään ohjauksen alla

3 = Osaa asian / pystyy hyödyntämään työssään

4 = Osaa syvällisesti / On asiantuntija, pystyy neuvomaan muita

Taulukko 1. Tavoiteltava osaamistaso. (Mukaellen Hätönen, 1998, 40)

OSAAMISALUE	0 = Ei osaa	1 = Tietää asiasta	2 = Osaa perusteet	3 = Osaa asian	4 = Osaa syvällisesti
Vuorovaikutustaidot					
• Neuvottelutaidot					
• Yhteistyötaidot					
• Esiintymistaito					
• Kokoustekniikka					

Tarveanalyysin kolmannessa vaiheessa selvitetään työntekijöiden nykyosaaminen suhteessa tarveosaamiseen. Arviointien avulla määritetään nykyosaamisen taso ja verrataan sitä tavoitteena olevaan osaamiseen. Kartoituksen avulla voidaan selvittää myös muita kehityskohteita, joita yrityksessä voitaisiin toteuttaa, jotta työn tekemistä voitaisiin tehostaa ja parantaa. (Hätönen, 1998, 39 - 41.)

Jotta osaamisen johtaminen voitaisiin viedä strategiasta käyttäytymisen tasolle, on keskeistä pystyä muodostamaan osaamisprofieileja, jotka perustuvat erilaisiin ammatillisiin rooleihin. Tämä voidaan tehdä Kirjavaisen & Laakso-Mannisen (2000, 110) mukaan:

1. tunnistamalla toiminnan kannalta keskeiset ammatilliset roolit
2. määrittelemällä näihin rooleihin liittyvät kriittiset menestystekijät
3. muodostamalla tältä pohjalta kullekin ammatilliselle roolille ideaalinen osaamisprofiili

Osaamisprofiilien avulla yksilön osaamista voidaan arvioida suhteessa hänen ammatillisen roolinsa vaatimuksiin. Eri rooleihin liittyvien kriittisten menestystekijöiden lisäksi kullekin osaamisprofiilille tulisi määritellä tarvittava osaaminen, toisin sanoen, millä tasolla pitää osata. Rooleihin perustuva lähestymistapa on monikäyttöinen ja laaja-alainen, ja se on helposti kytkettävissä strategisten tavoitteiden jalkauttamisprosessiin, sillä sen avulla voidaan kohdentaa henkilöstön kehittämistoimenpiteitä. (Ibid. 111 -112.)

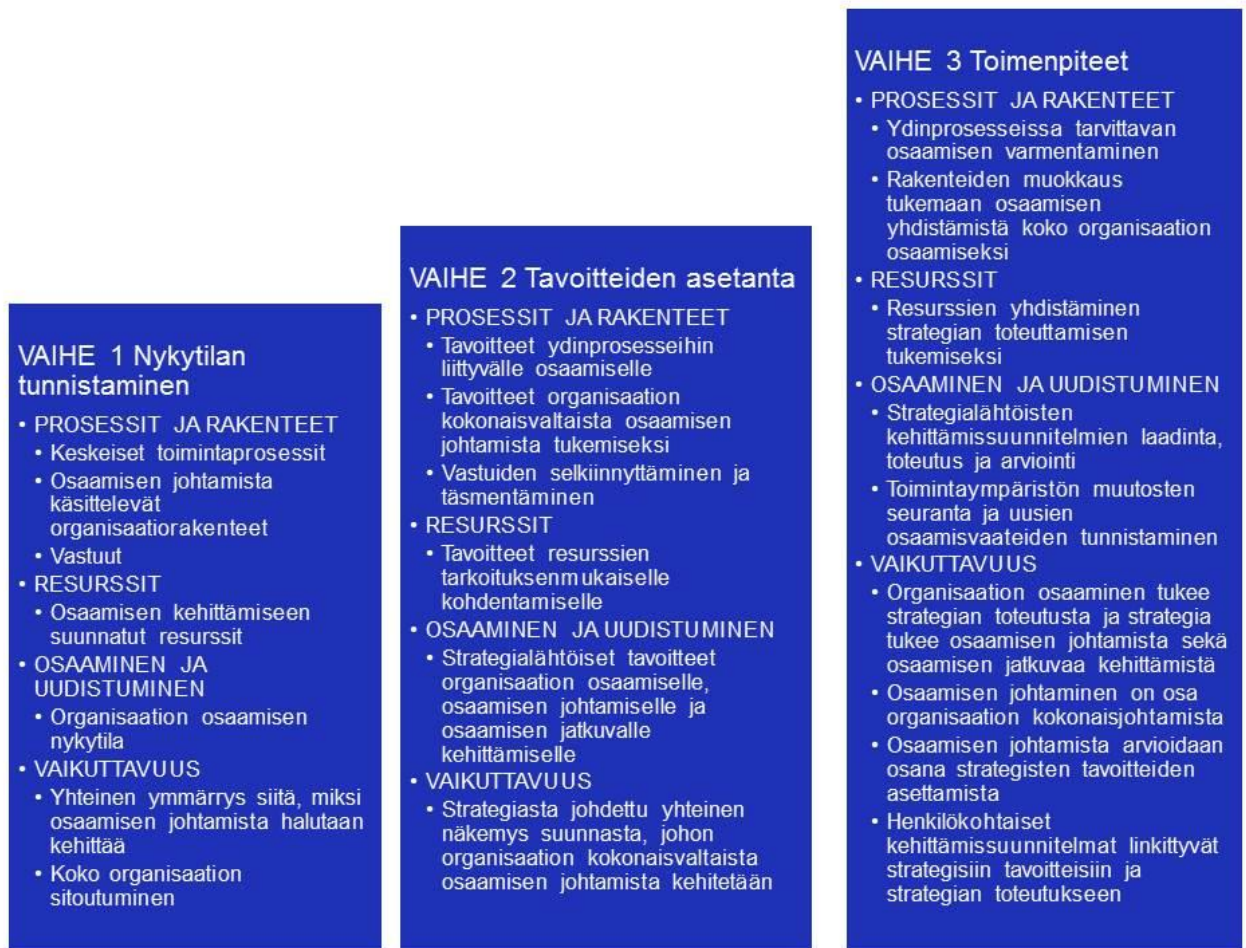
2.5.3 Strateginen osaamisen johtaminen

Myyntijohdolle aiheuttavat haasteita sekä muuttuvat markkinat, että asiakkaiden kasvavat vaatimukset. Heillä tulisi olla omakohtaista tuntumaa asiakkaisiin sekä myynnin arkeen. Johtaminen parhaimmillaan on enemmän valmentavaa, kuin pelkkää myyntitulosten seuranta. Ei myöskään riitä, että tiedetään mitä myyjien tulisi osata, vaan on kyettävä viemään opittavat asiat myös käytäntöön. (Ekonomilehti 5, 2014.)

CBM-teorian (Competence Management Theory) mukaan osaaminen voidaan käsittää sekä resurssina että kehittämishaasteena. Tämän teorian mukaan strategisessa johtamisessa onkin tärkeää ymmärtää ero osaamisen hyödyntämisen ja rakentamisen välillä sekä valita missä suhteessa näihin halutaan panostaa. Osaamisen hyödyntäminen tarkoittaa olemassa olevien resurssien käyttämistä tulosten tekemiseen heti, kun taas sen rakentaminen merkitsee resurssien suuntaamista tulevaisuuden mahdollisuuksien kehittämiseksi. Edellä mainittujen lisäksi organisaatioissa tarvitaan jatkuvaa osaamisen ylläpitoa. (Lehtonen, 2002.)

Rastan ja Einola-Pekkisen (2001, 88 – 89) mukaan, jos aineetonta pääomaa pidetään organisaation strategisesti kriittisenä menestystekijänä, tulee myös sitä koskevia asioita käsitellä siellä, missä organisaation muitakin strategisesti tärkeitä asioita. Osaamisen ke-

hittämisen on ajateltu perinteisesti kuuluvan henkilöstöhallinnolle, mutta se voidaan laajentaa koskemaan koko johtoa. Kun osaamisen johtamista halutaan kehittää, voidaan prosessi jakaa kolmeen eri vaiheeseen, kuvan 5 mukaisesti.



Kuva 5. Osaamisen kehittämisen vaiheet. (Mukaellen Rastas & Einola-Pekkinen, 2001, 89)

Ennen kehittämistoimenpiteiden suunnittelua tulisi tunnistaa osaamisen nykytilanne suhteessa organisaation prosesseihin ja rakenteisiin, sekä resurssit, jotka osaamisen kehittämiseen on tällä hetkellä saatavilla. On myös tärkeää saavuttaa yhteinen ymmärrys siitä, miksi osaamisen johtamisen kehittämiselle on tarvetta ja sitä kautta sitouttaa koko organisaatio prosessiin. Nykytilan tunnistamisen jälkeen asetetaan tavoitteet, joihin osaamisen kehittämisellä pyritään. Tässä vaiheessa on tärkeää, että vastuut prosessissa on selkeästi määritelty, sillä muuten voidaan ajautua tilanteeseen, jossa kaikki olettavat muiden huolehtivan prosessista. Lopuksi määritetään ja toteutetaan toimenpiteet, joiden avulla halutut

tavoitteet saavutetaan. Tärkeää kussakin vaiheessa on luoda yhteinen ymmärrys siitä missä mennään ja mihin suuntaan ollaan menossa. Myös prosessin muokkaaminen omaan organisaatioon sopivaksi on oleellista. (Rastas & Einola-Pekkinen, 2001, 89 – 90.)

Myyntijohdolla on tärkeä rooli useimpien yritysten tehokkuuteen. Tiedostamalla myyntijohdon kehitykseen vaikuttavia tekijöitä, voidaan selittää myös syitä siihen, miksi jotkut yritykset menestyvät paremmin kuin toiset. Näitä tekijöitä Barkerin (1997) tutkimuksessa olivat pitkäikäisten suhteiden rakentaminen, osastojen välinen koordinaatio, myyntihenkilöstön kouluttaminen sekä kommunikointikyky. Huomionarvoista on, ettei hinnalla, mainostamisella sekä myyntihenkilöstön määrällä ole niin suurta merkitystä yrityksen menestymisen kannalta, kuin edellä mainituilla tekijöillä. Myyntijohdon perinteisesti liitettyjen aggressiivisuuden sekä suostuttelun sijaan suhdemarkkinointi perustuu avoimeen kaksisuuntaiseen kommunikointiin sekä myyjän ja asiakkaan väliseen yhteistyöhön. Panostamalla pitkäikäisten suhteiden rakentamiseen ja kommunikoinnin kehittämiseen, on myyntijohdolla mahdollisuus parantaa tarjoamiensa palveluiden laatua. Lisäksi osastojen välisen yhteistyön parantaminen tulisi nostaa tärkeäksi kehityskohteeksi, sillä sen avulla saadaan parannettua yrityksen tehokkuutta ja asiakaspalvelun laatua.

Suunnittelu-, toimeenpano- ja valvontaprosessien avulla voidaan kohdentaa resursseja, käynnistää toimenpiteitä, valvoa suorituskykyä sekä mukauttaa strategiaa tarpeen mukaan. Vaikka strategia olisi hyvin laadittu ja organisaation toiminta olisi saatu yhdenmukaistettua, on epä johdonmukaisella johtamisella riski estää sen tehokas toteutus. (Kaplan & Norton, 2007, 296.)

3. MYYNTIOSAAMINEN

Maailman muuttuessa, myös myynnin maailma muuttuu. Myyntityö ilmiönä herättää ihmisissä usein vahvoja tunteita. Asiakkaat kaipaavat yhä enemmän myyjän kanssa yhteistyössä kehitettävää ongelmien ratkaisua kuin myyntikonseptia, jossa asiakkaalle tarjotaan valmiita ratkaisuja. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen on hyvin tärkeä osa myyntiosaamista. Toimittajilla on usein tuotokeskeinen näkemys asiakastarpeiden ratkaisuksi, kun taas asiakkaiden näkemys on prosessilähtöinen. Kyky kuunnella ja ymmärtää asiakasta onkin yksi tärkeimpiä hyvän myyjän ominaisuuksia. Hyvällä myyjällä on oltava myös halua kehittää sekä itseään että asiakassuhdetta. Myyntityö voidaan nähdä myös dynaamisena hybridityönä, jossa yhdistyvät perinteisesti eri ammatteihin liitettyjä erityisosaamista ja asiantuntemusta. (Koski, 2014 & Ekonomilehti 5, 2014.)

3.1 Tuote-/tekninenosaaminen

Hyvällä tuotanto- tai teknologiahyödykkeen myyjällä on taustallaan teknistä osaamista, jolloin hänellä on paremmat edellytykset olla perusteellisesti perillä myymästään tuotteesta ja ymmärtää asiakkaansa tarpeita ja tuotanto-ongelmia (Haverila et al. 2005, 305). Itse tuote on yrityksen kilpailuedun perusta, sillä ilman sitä ei olisi vaihdantaa toimittajan ja asiakkaan välillä.

Tuotetietoudessa keskeistä onkin tuntea oma tuote ja sen viimeisin kehitys. Oman yrityksen tuotteen lisäksi palveluilla, kuten teknisellä avulla, huollolla ja muilla palveluilla saattaa olla apua muiden vastaavien tuotteiden toimittajien joukossa erottautumisessa. Myös kilpailijoiden tuotteiden tuntemus auttaa tunnistamaan omien tuotteiden edut. Yrityksen tuotteiden tärkeimmät käyttäjät ja heidän kokemuksensa on hyvä tunnistaa, jotta tiedetään mitä etuja tuote voi antaa kullekin asiakasryhmälle. Oman tuotetuntemuksen kehittäminen edellyttää sekä toimialan että teknologian kehityssuunnan seuraamista. (Pekkarinen et al. 2002, 37–40.)

Tuotekäsitteen laajentamisella on tärkeä merkitys etsittäessä lisäarvoa markkinoilta (Pekkarinen et al. 2000, 37). Tuotetiedonhallinta on keskeinen osa tuotteiden teknisestä osaamisesta puhuttaessa. Se sisältää muun muassa nimikkeiden ja dokumenttien hallin-

nan, tuotemallit ja –rakenteet sekä muutosten hallinnan. Nimikkeiden hallinta on yksi tärkeimpiä yrityksen prosesseja tuotetiedon hallitsemisessa. Heti seuraavaksi tulee rakenteiden hallinta, jonka avulla voidaan luoda ja ylläpitää nimikkeiden välisiä riippuvuuksia kuvaavia yhteyksiä. Koska tuotteisiin liittyy paljon toisiinsa liittyviä tietoja, on tärkeää hallita muutokset, joilla voi olla vaikutusta myös muihin tietoihin riippuen tuotetyypistä, jotka voidaan karkeasti jakaa kiinteisiin tuotteisiin tai räätälöityihin tuotteisiin, jolloin tuotteet konfiguroidaan asiakaskohtaisten valinnaisten ominaisuuksien perusteella (Peltonen et al. 2002.)

Räätälöinti pitää sisällään tuotteen suunnittelun, muokkaamisen ja valitsemisen sopimaan asiakkaan ympäristöön kun taas integrointi edellyttää tuotteiden suunnittelun, muokkauksen ja valitsemisen toimimaan hyvin toistensa kanssa. Tuotteiden ja palveluiden käyttöönotto on myös osa ratkaisua. Käyttöönotolla viitataan tuotteen toimitukseen ja asentamiseen asiakkaan ympäristöön. Käyttöönottoprosessi sisältää asiakkaan yrityksen ihmisenäkökulman johtamisen. Tämä vaikuttaa asiakkaan henkilöstön kykyjen ymmärtämiseen ja tarvittavan informaation ja koulutuksen tarjoamisen parantaakseen heidän kykyään hyötyä ratkaisusta. Asiakkaat kokevat erityisesti käyttöönoton jälkeisen tuen kriittisenä osana ratkaisua. Tämä tuki on enemmän kuin varaosien tarjoamista ja rutiininomaista kunnossapitoa. Hyvin hoidettuna jälkituki onkin enemmän jatkuvaa tukea kuin kertaprojekti, joka edesauttaa hyvän liiketoimintasuhteen luomista ja varmistaa asiakkaan palaamisen myös tulevaisuudessa saman toimittajan asiakkaaksi. (Tuli et al. 2007, 7.)

3.2 Verkosto-osaaminen

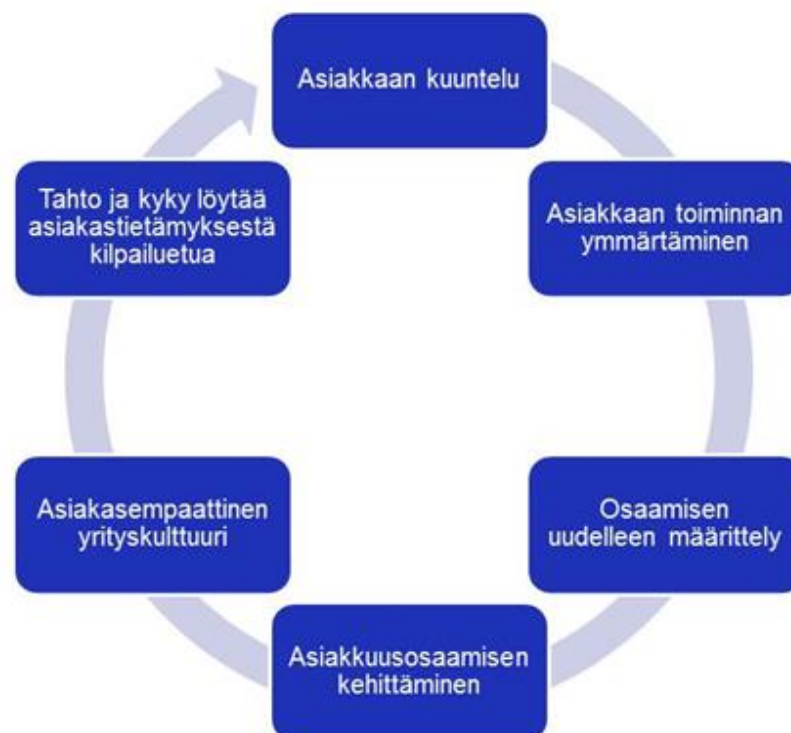
Yritykset voidaan ajatella kompleksisina ihmisten välisten suhteiden, osastojen ja toiminnallisten yksiköiden verkostona, joka muodostaa perustan sen kyvyille kehittää ja toteuttaa sen strategiaa. Yrityksen kyky kehittää ja johtaa verkostojaan voidaan nähdä ydinkyvykkyytenä, joka vaihtelee yritysten välillä ja joka voi luoda niille merkittävää kilpailukykyä. Verkostojen kehittäminen on tärkeää, vaikkakin haasteellista. (Ritte et al. 2004.)

Globaali kaupankäynti ja kilpailu ovat ajaneet yritykset etsimään uusia tapoja hyödyntää osaamista myös niiden ulkopuolelta. Itse verkostoitumista on alettu hyödyntämään entistä suunnitelmallisemmin tuotteiden monimutkaistumisen, ja eri teknologioiden nopean kehityksen vuoksi.

tymisen myötä, sillä verkostoitumisen avulla yritykset voivat hankkia joustavammin uutta tietämystä ja osaamista. (Haverinen et al. 2005, 362 - 363.)

3.2.1 Asiakkuuksiin liittyvä osaaminen

Myyntiosaamiseen kuuluu saumattomasti asiakkuusosaaminen, sillä ilman asiakasta ei ole myyntitapahtumaa. Asiakkuusosaaminen lähtee siitä, että ymmärretään asiakkaan liiketoimintaa ja tarpeita, jotka edellyttävät asiakkaan kuuntelemista. Alla olevan kuvan 6 mukaisesti voidaan näiden kautta määritellä uudelleen tarvittava osaaminen, jolloin asiakkuusosaamista voidaan kehittää. Kehittämisen avulla saadaan luotua myös asiakasempaatista yrityskulttuuria, joka taas synnyttää tahtoa ja kykyä löytää asiakastietämyksestä kilpailuetua. Asiakasempatia on paljon peräänkuulutettua asiakaslähtöisyyttä, jonka avulla voidaan syvällisesti ymmärtää asiakkaan tarpeita, odotuksia sekä motiiveita. Perinteinen asiakkuusosaaminen ei ole osannut riittävän hyvin yhdistää myyjää ja asiakasta henkisel- lä tasolla, joten on syntynyt tarve asiakasempatialle, joka edistää uudenlaista johtamiskulttuuria. Syvemmän ymmärryksen synnyttäminen edellyttää erilaisten tiedon lajien, kuten, numeerisen, laadullisen ja hiljaisen tiedon, entistä parempaa yhdistelyä. (Mattinen, 2006, 10 - 11, 25.)



Kuva 6. Asiakkuusosaamisen kehittämisen kehä. (Mukaellen Mattinen 2006)

Myyjillä on mahdollisuus luoda lisäarvoa asiakkailleen, mikäli he ymmärtävät asiakkaan liiketoimintaa, heidän haasteitaan ja markkinoita. Tämänkaltainen osaaminen voidaan määritellä kykyinä ja resursseina, jotka mahdollistavat yrityksen erinomaisen suorituskyvyn. Yrityksen kyky luoda arvoa asiakkailleen voidaan siis nähdä kykyinä tulkita asiakkaiden tarpeita korkealuokkaisiksi ratkaisuisiksi. (Sullivan, 2012.) Myös Bonney & Williams (2009) näkevät, että ratkaisukeskeinen myyntimalli edellyttää myyjiä investoimaan yhä enemmän aikaansa ja ponnistelujaan asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi.

Yritykset luovat asiakkailleen arvoa tarjoamiensa tuotteiden ja palveluiden muodossa. Asiakkaat saavat arvoa toimittajien osaamisesta, saatavuudesta, ratkaisujen toimittamisesta ja asiakkaiden liiketoiminnan ymmärtämisestä. Myös asiakkaan kokemukset, esimerkiksi koettu palvelun laatu, voi luoda lisäarvoa. Arvon luominen on kompleksinen ja kehittyvä konsepti. Arvo on myös usean eri tekijän muodostama, jotkut saavat arvoa suoraan tuotteesta tai palvelusta, joskus arvo voi muodostua siitä, ettei sitä ole saatavilla kilpaileilta vaihtoehdoilta. Arvonluontikyky vaikuttaa suoraan yrityksen kykyyn hallita asiakassuhteitaan. (Sullivan, 2012.)

Asiakkaiden mukaan räätälöityjen ratkaisujen avulla voidaan kasvattaa asiakkaalle tuotettavaa arvoa, jolla voi olla merkittävä kilpailuetu jo olemassa olevien asiakkaiden kanssa, kuin myös mahdollisuus kasvattaa myyntiä uusien asiakkaiden keskuudessa. Ratkaisuisissa ensisijaisen tärkeää on, että se vastaa asiakkaan tarpeisiin. Asiakastyytyvyyden lisäksi ratkaisuisissa tulee ottaa huomioon odotukset, joita ratkaisujen avulla halutaan saavuttaa sekä arvo, jonka ne tuottavat asiakkaille, esimerkiksi parempi tuottavuus tai pienemmät kustannukset. Asiakas näkee ratkaisujen tuoman arvon sekä lyhyt-, että pitkäaikaisina tuotoksina. Myös ratkaisun hyötysuhde on merkittävä tekijä. Ihanteellisessa tapauksessa ratkaisut ovat enemmän kuin vastaus asiakkaiden tarpeisiin, jolloin ne tuottavat myös taloudellista hyötyä toimittajalle. (Bonney & Williams, 2009.)

Asiakkaiden prosessien tuntemus

Yritys voi rakentaa asiakkuusstrategioita, joiden avulla se voi saavuttaa kilpailuetua, oppimalla ymmärtämään asiakkaidensa arvontuotantoa ja sen prosesseja. Yksi keskeisimpiä kilpailuedun tekijöitä on ylivoimainen osaaminen. Usein tärkeimpänä osaamisena ajatellaan yrityksen tuotantoa ja tuotteita koskevaa osaamista ja tietämystä, mutta kriittistä osaamista on edellä mainittujen lisäksi myös asiakastuntemus, jota ei voida saavuttaa ainoastaan asiakasta kuuntelemalla. Asiakastuntemus edellyttää sitä, että pyritään aidosti ymmärtämään asiakkaan arvontuotantoa, esimerkiksi asiakkaan prosessien ja tavoitteiden kautta. Myyjäntyö ei rajoitukaan ainoastaan tuotteen myymiseen asiakkaalle, vaan koko prosessin huomioimiseen. Parhaassa tapauksessa yritys käyttää asiakastuntemustaan proaktiivisesti ennakoimalla asiakkaan tilanteet jo etukäteen ja tarjoamalla hänelle ratkaisuja, jotka helpottavat asiakkaan elämää. (Storbacka et al. 1999, 13 - 16.)

Liiketoiminnan aloilla, joilla tuotetaan harvoin merkittäviä uusia innovaatioita, on etsittävä uusia keinoja kehittää ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Yksi keino hakea uusia ideoita ja saavuttaa innovaatiomenestystä, on niin sanottu avoin innovointi esimerkiksi yhdessä asiakkaan kanssa. Tämä edellyttää sekä organisaation ulkopuolisen tietämyksen hankkimista, että organisaation sisällä tai yhdessä innovointikumppanin kanssa kehitettävää uutta teknologiaa. Useimmiten tätä kautta tavoiteltavaa kehitystyötä varten muodostetaan erityisiä luottamuksellisia projekteja. Luottamuksella on vahvan johtamisen lisäksi merkittävä rooli tämänkaltaisten sensitiivisten projektien onnistumisessa. (Curran et al. 2009.)

Myös Hakanen & Jaakkola (2014) ovat tutkineet asiakkaan kanssa yhdessä tuotettavia ratkaisuja. Jotta näillä ratkaisuilla voitaisiin vastata asiakkaan tarpeisiin, on tärkeää muodostaa yhteinen ymmärrys asiakkaan ongelmasta ja prosessiin liittyvistä odotuksista. Tehokkaiden asiakaskeskeisten ratkaisujen yhdessä luominen edellyttää myös asiakkaan roolin, tavoitteiden, odotusten ja toimittavan yrityksen resurssien yhteensovittamista. Asiakaskeskeisten ratkaisujen luomisessa tulee lisäksi huomioida ratkaisujen sisällön ja yhdessä luomisen prosessin yhteensopivuus asiakkaan erilaisten arvo-odotusten kanssa. Toiset asiakkaat saattavat arvostaa enemmän toimittajan verkostojen tehokkaan koordinoimisen tuottamaa arvoa, kun taas toisille uusien vaihtoehtojen tutkiminen ja uusien ratkaisujen kehittäminen integroimalla liiketoimintaverkoston erilaisia resursseja voi tuottaa enemmän arvoa.

Ennakointi

Stählen ja Wileniuksen (2006, 54) mukaan yrityksen menestymisen kannalta ei riitä, että pärjätään kilpailussa tällä hetkellä. Alati muuttuvassa maailmassa on hyvä varautua myös tulevaisuuden varalle, ja mitä paremmin siihen on varauduttu, sitä todennäköisemmin sen mukanaan tuomista haasteista voi selviytyä. Menestyksen perustalla olevia tekijöitä voi selvittää muun muassa taulukossa 2 olevien kysymysten avulla:

Taulukko 2. Ennakointitiedon avainkysymyksiä. (Mukaellen Stähle & Wilenius, 2006, 55)

Nykytila
<ul style="list-style-type: none"> - Ketkä ovat asiakkaitamme tänään? - Miten tavoitamme heidät tänään? - Mihin kilpailuetumme perustuu tänään? - Mistä tuottomme muodostuvat tänään? - Mitä ovat avainosaamisemme ja ydinkyvykkyytemme tänään?
5 – 10 vuoden kuluttua
<ul style="list-style-type: none"> - Ketkä ovat asiakkaitamme tulevaisuudessa? - Miten tavoitamme heidät tulevaisuudessa? - Mihin kilpailuetumme perustuu tulevaisuudessa? - Mistä tuottomme muodostuu tulevaisuudessa? - Mitä ovat avainosaamisemme ja ydinkyvykkyytemme tulevaisuudessa?

Yllä mainittujen kysymysten perusteella voidaan havaita, ettei tulevaisuuden ennakointi rajoitu ainoastaan yrityksen omaa liiketoimintaa koskeviin muutoksiin, vaan olennaista on kyetä ennakoimaan myös asiakkaiden tarpeita. Asiakkuuden ja sen merkityksen syvällinen ymmärtäminen on uudistumisen kulmakivi, joka voi pakottaa yrityksen muuttamaan strategiaansa kyetäkseen tavoittelemaan muutoksen luomaa uutta visiota. (Stähle & Wilenius, 2006, 64 – 65.)

Myös Geiger & Guenzi (2009) ovat havainneet, että sekä myynnissä, ja sen johtamisessa on havaittu muutoksia 2000-luvulla. Osa muutoksista on myyntiorganisaation ulkopuolisia, kuten kilpailun kansainvälistyminen virtuaalisessa rajattomassa Euroopassa, globaalistuva maailmantalous ja useiden vuosien äkillinen talouskasvun pysähtyminen vuonna 2008. Osa muutoksista taas johtuu teknologian muutoksesta, kuten henkilökohtaisen myyntityön väheneminen kaupankäynnin siirtyessä verkkoon joillain aloilla. Lisäksi on ollut havaittavissa muutoksia, jotka ovat asiakasvetoisia, kuten asiakkaiden kasvanut hintatietoisuus, sekä kasvanut halu arvon yhdessäluomiseen. Heidän mukaansa tulevaisuudessa myynnissä ja myynnin johtamisessa tulee keskittyä erityisesti myyntiprosessien muutoksiin, myynnin etiikkaan, valmennukseen, avainasiakkuuksien hallintaan, myynnin ja markkinoinnin rajapintojen integroiviin välineisiin, muutosjohtamiseen, verkkokauppaan monikanavaisessa ympäristössä, ratkaisujen myymiseen sekä suhdemyyntiin.

Asiakastarpeiden tunnistaminen

Tuotteiden toimittajilla on usein tuotokeskeinen näkemys ratkaisuksi asiakastarpeisiin, kun taas asiakkailta on prosessilähtöinen näkemys ratkaisuihin. Toimittajat näkevät ratkaisut räätälöityinä tuotteiden ja palveluiden yhdistelminä. Asiakkaiden näkökulmasta ratkaisut toivotaan laajempina asiakas-toimittajasuhteiden prosesseina, joissa yhdistyvät asiakkaiden tarpeiden määrittäminen, tuotteiden ja palveluiden räätälöinti ja integrointi, niiden käyttöönotto sekä jälkituki ja palvelut. Toimittajat voivat ratkaisuntarjoajina hyötyä syrjäyttämällä tuotokeskeisen näkemyksensä suhteellisella prosessinäkemyksellä. Useimmat asiakkaat näkevät räätälöidyt ja integroidut tuoteratkaisut vain osana ongelmiensa ratkaisua ja he odottavat, että ratkaisu sisältäisi myös prosessit, jotka on räätälöity heidän tarpeisiinsa. Asiakkaat näkevät seuraavat neljä prosessia osana ratkaisua: tarpeiden määrittäminen, tuotteiden ja palveluiden räätälöinti ja integrointi, niiden käyttöönotto sekä käyttöönoton jälkeinen tuki. Koska ratkaisujen tarkoitus on tyydyttää asiakkaiden liiketoiminnan tarpeet, on tärkeää, että ratkaisutkin määriteltäisiin asiakkaiden näkökulmasta. (Tuli et al. 2007, 1-5.)

Asiakkaiden mielestä tarpeiden määrittäminen ja käyttöönoton jälkeinen tuki ovat monien toimittajien avainheikkoudet. Asiakkaat eivät aina itsekään tunnista tai pysty ilmaisemaan tarpeitaan toimittajille. Siksi olisikin tärkeää, että toimittajat osaisivat kysyä oikeat kysymykset ja tunnistaisivat asiakkaan yrityksen useat sidosryhmät identifioidakseen sekä tunnistetut että tunnistamattomat tarpeet. Tämä korostaa sosiaalisen pääoman kehittämisen tärkeyttä, sillä muodostamalla suhteita asiakkaan sidosryhmien kanssa, voidaan saa-

vuttaa arvokasta tietoa. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ei ole vain tuotteiden toiminnallisten ominaisuuksien selvittämistä asiakkailta, vaan se edellyttää asiakkaan laajempien liiketoiminnantarpeiden ymmärtämistä, esimerkiksi sisäisten operationaalisten prosessien, työtilanteen ja liiketoimintamallien osalta. Tarpeiden tunnistaminen pitää sisällään myös asiakkaan nykyisten sekä tulevien tarpeiden kuvaamisen. Tulevaisuuden tarpeiden hahmottaminen on tärkeää, koska asiakkaiden tarpeet muuttuvat ajan myötä. (Tuli et al. 2007, 5-7.)

Asiakastiedonhallinta

Nykyään asiakkaita koskevia tietoja on mahdollista kerätä, käsitellä ja analysoida laajemmin, mutta haasteena on niiden hyödyntäminen rakentavasti tietopääoman hallinnan avulla. Kehittääkseen asiakastuntemustaan, yritys voi jakaa kehittämistilanteet strategisiin ja operatiivisiin tilanteisiin. Nykyisiä prosesseja tehostamalla ja parantamalla voidaan sopeuttaa tarjoomaa ja kohtaamisia asiakaslähtöisesti operatiivisella eli asiakkuustasolla. Strategisella eli asiakaskantatasolla taas kyse on suuremmista muutoksista, kuten tarjonnan tai konseptien muutoksista tai jopa merkittävistä asiakkaan ja toimittajan välisen työnjaon muutoksista. (Storbacka et al. 1999, 81 - 82.)

Asiakkaiden erilaisuus luo yrityksille tarpeen segmentoida, jonka avulla pystytään kehittämään uusia tuotteita ja prosesseja, erilaistamaan tuotteita sekä tarjoamaan eri asiakkaille erilaista palvelutasoa. Onnistuneen retrospektiivisen eli takautuvan segmentoinnin edellytys on ajantasainen asiakastietokanta, josta näkee asiakkaan ostohistorian, minkä avulla yritys voi päätellä eri asiakkaiden tuoman arvon yritykselle. Prospektiivinen eli ennakoiva segmentointi taas auttaa yritystä ryhmittelemään muun muassa potentiaalisia uusia asiakkaita, sillä juuri oikeanlaisten asiakkaiden valitseminen on yksi tärkeä tekijä kannattavuuden kannalta. Vaikka onkin tärkeää pyrkiä hankkimaan omaan asiakasstrategiaan sopivia asiakkaita ja yrittää myös pitää heidät asiakkaina, on järkevää segmentoida myös menetettyt asiakkaat. Niiden avulla voidaan analysoida omaa toimintaa ja pyrkiä parantamaan sitä, niin ettei yrityksen kyky tuottaa asiakkailleen arvoa vaarantuisi. (Storbacka et al. 1999, 39 – 40.)

Asiakaskontaktin hoitaminen

Asiakkuudet koostuvat monista eri asiakaskohtaamisista, kuten myyntineuvottelusta, laskutuksesta ja tuotteen käyttöönotosta. Asiakaskohtaamisten merkitys vaihtelee suuresti, ja niiden onnistuminen voi vaikuttaa eri tavoin asiakastytyvyyteen. Tärkeässä kohtaamisessa epäonnistuminen voi aiheuttaa jopa asiakassuhteen purkautumisen, mutta Storbacka et al.:n (1999, 64) mukaan useat tutkimukset eri aloilta osoittavat, että asiakkaat arvostavat toimittajan rehellisiä pyrkimyksiä korjata virheensä.

Myyntityöllä on Kosken (2014) mukaan mahdollisuus vaikuttaa markkinoinnillisen viestinnän kautta myös organisaation kilpailukeinona. Onnistuneen markkinointiviestinnän avulla voidaan vaikuttaa asiakkaisiin ja heidän ensivaikutelmaansa, jotta voitaisiin saavuttaa pitkäikäinen suhde heihin. Markkinointiviestinnän digitalisoituminen asettaa oman haasteensa henkilökohtaiselle myyntityölle, jolloin viestinnälle joudutaan etsimään uusia kanavia olemassa olevien lisäksi. Tehokkuuden kannalta arvioituna henkilökohtainen myyntityö on usein paras keino potentiaalisen asiakkaan ja myyjän edustaman organisaation välisessä vuorovaikutuksessa, erityisesti silloin kun tarjotun tuotteen ostaminen edellyttää siihen perehtymistä tai sen räätälöimistä asiakkaalle. Henkilökohtaisen myyntityön merkitys on suuri myös asiakaspalvelun näkökulmasta, sillä silloin asiakkaalla on parempi mahdollisuus saada apua tuotteen tai palvelun ostamisessa. Myyjällä on lisäksi mahdollisuus vaikuttaa asiakkaiden mielikuviin, joko negatiivisesti tai positiivisesti, millä on vastavasti vaikutusta tuleviin kontakteihin.

Asiakasvalitukset eli reklamaatiot ovat selkeä lähtökohta toiminnan parantamiseksi ja kehittämiseksi. Myös edellä mainittujen menetettyjen asiakkaiden kuuleminen on hyvä tilaisuus saada rehellistä palautetta yrityksen toiminnasta, sillä asiakkuuden loppuessa ei asiakkaalla ole enää mitään syytä olla kertomatta totuutta vain kohteliaisuudesta. Toiminnan kehittämisessä on tärkeää ylläpitää, seurata ja jatkuvasti arvioida asiakasdialogia asiakastietojärjestelmästä. (Storbacka et al. 1999, 85 - 87.)

3.2.2 Sisäiset verkostot

Organisatorisia sosiaalisia verkostoja on tutkittu Henttosen et al.:n (2013) mukaan paljon viime vuosina. Sosiaalinen aspekti on noussut tärkeäksi työntekijöiden välisessä yhteistyössä. Ryhmätasolla sosiaalinen pääoma voidaan määritellä sen jäsenten sosiaalisten

suhteiden rakenteena, joka avaa pääsyn tarvittaviin resursseihin. Tietoa pidetään yhtenä tärkeimmistä resursseista, jotka ovat saavutettavissa sosiaalisten verkostojen avulla, joten sen oletetaan myös parantavan ryhmän suoritusta. Sosiaalisen verkoston vaikutusta ryhmän suorituskykyyn voidaan arvioida sen perusteella, miten sen rakenne parantaa tiedon jakamista.

Myyntin tuki

Prosessinäkökulmasta myynti on asiakkaan tärkein rajapinta yritykseen. Myyntin taustalla vaikuttavat kuitenkin yrityksen useat eri toiminnot, joiden tavoitteena on tukea myyntiä ja tehostaa sitä. Näiden eri toimintojen prosesseja kehittämällä voidaan parantaa yrityksen sisäistä viestintää, jakaa osaamista sekä kehittää organisaation toimintakulttuuria. Nykyisenä trendinä koko organisaation henkilöstön tulisi toimia myyntihenkisesti ja kaikkien sen toimintojen tulisi tukea myyntiä. Myyntihenkinen yrityskulttuuri edellyttää hyvää ja avointa viestintää, yhteistyötä yli osastojen rajojen sekä ilmapiiriä joka osaltaan edesauttaa edellä mainittuja asioita. Näiden tulisi näkyä kaikissa organisaation sisäisissä toiminnoissa ja täten välittyä myös asiakkaalle asti. Myyntihenkisyyden lisääntyminen koko organisaatiossa edellyttää hyvää johtamista, oikeanlaista ilmapiiriä sekä yhteistä sitoutumista yrityksen strategioihin. (Kärnä, 2010, 9-10.)

Myös Kaplan & Norton (2007, 145, 191 - 192) peräänkuuluttavat sisäisten kumppanuussuhteiden tärkeyttä. Organisaation synnergiaa voidaan parantaa yhdenmukaistamalla toimintoja liiketoimintayksiköiden tai konsernin prioriteettien kanssa. Sisäisten yksiköiden on tärkeää kehittää uusia johtamismenetelmiä, jotka auttavat luomaan kumppanuussuhteita ja yhdensuuntaisuutta sidosryhmien toimintaan. Kehittäminen lähtee tavoitteiden määrittelystä, jolloin on tärkeää huomioida ne alueet, joihin kukin yksikkö voi vaikuttaa. Kehittämistavoitteiden myötä voidaan tukea yksiköiden kykyä toimia tehokkaammin ja paremmin. Lisäksi yrityskulttuuria muokkaamalla voidaan siirtyä toimintoperusteisesta ajattelumallista enemmän asiakkaisiin keskittyväksi, jolloin voidaan tuottaa ratkaisuja, jotka lisäävät arvoa sidosryhmille.

Myyntiprosessit

Tehokas myynti perustuu huolelliseen suunnitteluun, joka ohjaa parhaillaan koko organisaation toimintaa, jolloin sitä on helpompi johtaa ja arvioida. Koko yrityksen myyntiproses-

sin hallinta on myynnin johdon kannalta yhtä tärkeää kuin henkilökohtaisen myyntiprosessin hallitseminen. (Koski, 2014.)

Myyntin tutkimuksessa on perinteisesti keskitytty enemmän myyntiprosessin kvantitatiivisiin tuloksiin kuin sen dynaamisten prosessien tuottamaan arvoon. Tämä prosessuaalisesti ilmenevä arvo alkaa muodostua myyntiprosessissa jo myyntitapaamista edeltävissä vaiheissa ja laajenee siihen osallistuvien yksilöiden kautta myös organisaatiotasolle, jolloin se kumuloituu. Arvoa voidaan tarkastella myös dynaamisena ilmiönä, johon vaikuttavat niin arvon syntyminen, arvostaminen sekä hyödyntäminenkin. Vaikka myyntiprosessien tuottamat seuraukset mitataankin usein kvantitatiivisesti esimerkiksi saatuina tilauksina, liikevaihtona tai asiakastytyväisyytenä, voivat myyvät yritykset saada asiakkailtaan myös ei-taloudellista, strategista arvoa. Myyntiprosessi voi tuottaa myyjille arvokasta osaamista esimerkiksi ostajan toimialasta, prosesseista, loppuasiakkaista tai kumppanuusverkostoista. Myyntiprosessin avulla voidaan luoda luottamusta myyjän ja asiakkaan välille, jolloin heidän suhteensa vahvistuu. (Jokiniemi, 2014.)

Projektiosaaminen

Työorganisaatioiden toimintaympäristö elää jatkuvassa muutoksessa, mikä näkyy niin organisaatorakenteissa, organisaatioiden osaamisen kasvattamisena kuin uudenlaisina työskentelymuotoinakin. Perinteisistä, byrokraattisista ja jäykistä organisaatiomuodoista on siirrytty yhä enemmän tiimi- ja projektiorganisaatioihin, mikä taas edellyttää uudenlaista osaamista. Projektityössä huomio keskittyy aineettoman pääoman lailla organisaatioiden tiedonhallintaan. (Virtanen, 2000, 35 -38.) Erityisesti kehittyneessä taloudessa työn määrittely ja rakenne muuttuvat nopeasti teknologian ja kehittyvien markkinoiden myötä. Tämän seurauksena on tarve projektinhallinnan uusille näkemyksille, sillä niillä on laajempia seurauksia uusille organisaatiomuodoille, kuten virtuaalisille tai korkeasti verkostoituneille organisaatioille. (Clarke, 2012.)

Useat strategisen johtamisen teoriat esittävät, että projektitiimien tuottama ja kerryttämä tietämys toimii yritysten kilpailukyvyn kriittisenä lähteenä. Toisaalta organisaation oppimisen teorioiden mukaan toisilta oppiminen voi parantaa organisaatioiden suorituskykyä. Haasin (2006) mukaan vaativissa työympäristöissä toimivat projektitiimit voivat hyötyä tiedon keräämisestä enemmän, mikäli heillä on paremmat tiedon prosessointi-, ymmärrettäväksi tekemisen sekä puskurointikyvyt. Ilman näitä kykyjä, tietämyksen kerääminen voi

olla jopa haitallista. Tietointensiivisissä organisaatioissa toiminnan tärkeimmät tulokset näkyvät niiden asiakkaille tuottamien projektien laadussa, jolloin tiimit muodostuvat hyvin pätevistä asiantuntijoista, joiden työ koostuu ensisijassa monipuolisesta tietämyksenhallinnasta. Myös Clarken (2012) yhteen keräämien projektijohtamisen uusien näkökulmien tutkimuksista Morris ja Williams ovat tutkineet projektin johtamista kompleksisissä olosuhteissa. He tunnistavat kuusi laajaa osaamisaluetta, joita tekniset päälliköt tarvitsevat rooleissaan projekteissa. Näitä ovat: johtajuus, asenteet ja ominaisuudet, kommunikaatio, ongelmanratkaisukyky ja systeemijattelu, poliittinen taju sekä strateginen ajattelu.

Virtasen (2000, 38) mukaan organisaation aineettoman pääoman kulmakivi on sen asiakassuuntautuneisuus. Tällöin toimintaorganisaation, kuten projektin, taustalla vaikuttaa aina asiakas, joka johtaa käyttäjälähtöisen ja laadun kehittämisen ajattelumalliin.

3.3 Metaosaaminen

Metaosaamiseksi voidaan kutsua taitoja ja ominaisuuksia, jotka ovat yleisiä ja moniulotteisia. Metaosaamisella on monia eri määritelmiä, mutta niiden avulla voidaan muun muassa hankkia ja kehittää muuta osaamista, niitä voidaan myös hyödyntää useissa eri ammateissa. Metaosaamista on esimerkiksi kyky kommunikoida ja kehittää omaa osaamistaan. (Cheetham & Chivers, 1996.)

3.3.1 Viestintä

Viestinnän merkitys suhteiden rakentamisessa on kasvanut Duncan & Moriarty:n (1998) mukaan uuden sukupolven mukanaan tuomien markkinointinäkökulmien, kuten asiakassuuntautuneisuuden, markkinavetoisuuden tai suhdemarkkinoinnin, myötä. Heidän mukaansa kommunikointi suhteiden rakentamisessa on enemmän kaksisuuntaista, kuten tiedottamista, vastaamista ja kuuntelua, kuin yksisuuntaista, jollaista esimerkiksi suostuttelu on. Kommunikaatiolla ylipäänsä on huomattava merkitys suhteiden rakentumisessa, jolloin ymmärtääkseen kommunikaatiota tulee ymmärtää, miten ihmiset linkittyvät toisiinsa. Vuorovaikutuksessa tapahtuvan kommunikaation etuna on saavuttaa jaettu ymmärrys, joka on tärkeässä roolissa suhteiden rakentamisessa. Merkittävä osuus kommunikaatiossa on myös palaute, joka on keskeistä kaksi-suuntaisessa kommunikaatiossa, sillä ilman

sitä ei saavuteta dialogia ihmisten välillä. Palaute saavuttaakin tavoitteensa vasta kun se on jaettu, tulkittu yhteisymmärryksessä ja säilytetty tulevaa käyttöä varten. Palautteen avulla voidaan myös kehittää esimerkiksi tuotteita tai parantaa suoritusta.

Viestinnän avulla voidaan myös vähentää epävarmuutta, kuten Malik & Kabiraj (2010) tutkimuksessaan toteavat. Erityisesti korkeanteknologian yrityksissä, joissa epävarmuus voi olla suurempaa, on kommunikaatiolla tärkeä merkitys epävarmuuden vähentämisessä, sillä parempi kommunikaatio parantaa koko organisaation toimintaa, oppimiskykyä sekä työntekijöiden ongelmanratkaisukykyä. Organisaation rakenteella on vaikutusta organisaatiokulttuuriin, joka vaikuttaa kommunikaatioon, millä on merkitystä työtyytyväisyyteen. Koska työtyytyväisyys voi parantaa organisaation suorituskykyä, voidaan tehokkaalla viestinnällä vähentää konflikteja.

3.3.2 Kulttuuriosaaminen

Kansainvälistyvässä kilpailussa on tärkeää pystyä toimimaan yhdessä kulttuuritaustaltaan erilaisten ihmisten kanssa. Erityisesti myyntihenkilöstön kyky kehittää asiakassuhteita monikulttuurisessa kontekstissa on kriittistä yritysten menestymisen kannalta. Yksilöillä, jotka jakavat yhteisen kulttuurisen taustan, on tapana jakaa samankaltaiset ajattelu- ja reagoititavat sekä tunteet, minkä seurauksena käyttäytyminen esimerkiksi myyntineuvotteluissa on melko yhdenmukaista kulttuuriin nähden, ja jokaisella kulttuurilla on omat neuvottelutyylinsä. Toisaalta nämä tyylit voivat vaihdella yli kansallisten kulttuureiden sekä yritysten, joilla on erilainen organisaatiokulttuuri. Siksi myyntihenkilöstön kyvyllä mukautua kulttuurisiin eroihin on valtava vaikutus neuvotteluihin, eikä sitä voida jättää huomioimatta kansainvälisessä liiketoiminnassa. Koska kulttuurit vaihtelevat maasta ja yrityksestä toiseen, on kansainvälisillä markkinoilla tärkeää ymmärtää kulttuureiden vaikutus myyntihenkilöstön neuvotteluihin. (Chairsrakeo & Speece, 2004.)

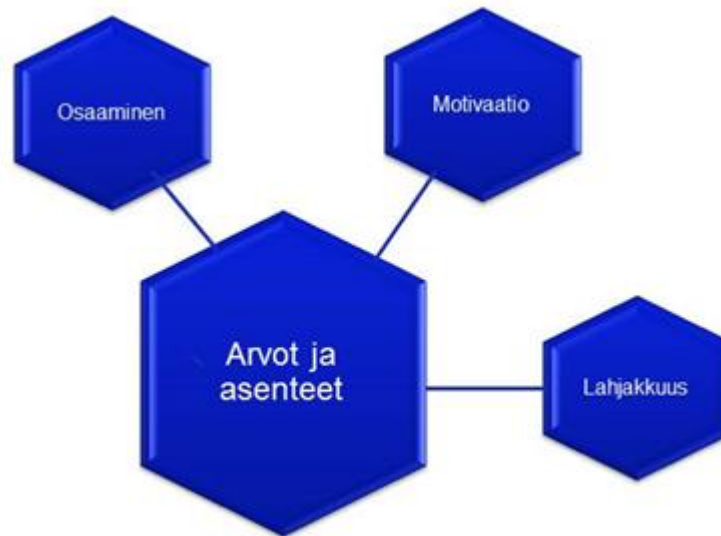
3.3.3 Kehittämisaosaaminen

Oman toiminnan jatkuva ja systemaattinen kehittäminen on aktiivista ongelmien ratkaisemista ja oppimista. Jatkuvan parantamisen toimintaperiaatteena on arvioida systemaatti-

sesti omaa toimintaansa sekä tehdä korjaavia ja parantavia toimenpiteitä epäkohtia tai kehittämistarpeita havaittaessa. Jokaisella työntekijällä tulisi olla asiantuntemusta omasta työstään, jolloin hänellä pitäisi olla parhaimmat edellytykset arvioida omia työtapojaan ja – tehtäviään. (Borgman & Packalen, 2002, 21.)

3.3.4 ”Se jokin”

Hyvän myyjän ”anatomia” koostuu alla olevan kuvan 7 mukaisesti motivaatiosta, lahjakkuudesta, osaamisesta sekä arvoista ja asenteesta. Kaikkien edellä mainittujen tulee olla juuri oikeanlaisia myyjän työhön. Mikä sitten voidaan katsoa oikeanlaiseksi edellytykseksi juuri myyjän työtä ajatellen? Voidaan ajatella, että hyvällä myyjällä on luonnostaan lahjakkuutta, mutta pelkällä lahjakkuudella ei pärjää. Jotta lahjakkuutta voitaisiin kehittää ja hyödyntää, vaatii se paljon opiskelua, työtä ja harjoittelua. Oikean asenteen voidaan ajatella muodostavan hyvän myyjän suorituskyvyn perustan. Asenteen syntymiseen vaikuttavat henkilön omat arvot, jotka ovat opittu usein vuosien saatossa tiedostamatta. Oikeanlaisen asenteen määrittely ei ole yksinkertaista, vaan se vaihtelee usein työtehtävästä ja yrityksestä riippuen. Pääsääntöisesti myyjän työssä oikea asenne sisältää kuitenkin halua tehdä tulosta, tahtoa kehittyä työssään, sisukkuutta sekä oma-aloitteisuutta. Oikea asenne sisältää myös avoimuutta, sillä oikeassa olemisen tarve ja muutoksen pelko estävät usein mahdollisuuden oppia uutta ja nähdä kehittämisen tarvetta myös silloin kun kaikki ei ole mennyt suunnitelmien mukaan. Vaikka arvot ovatkin henkilön omia, ympäristön muokkaamia ja erilailla arvoitettuja, olisi ne hyvä pyrkiä tiedostamaan. Työllä itsellään voi olla työntekijälle vain välinearvo, jolloin hänen antamansa panos ei ole niin hyvä kuin silloin jos työ itsessään koetaan merkityksellisenä ja arvokkaana. Mikäli työntekijä vielä jakaa työnantajansa arvot, ohjaavat ne toimintaa siten, että reagointiaika yhä kiihtyvässä kilpailussa ja muutostilassa paranee. Viime kädessä arvojen toteutuminen käytännössä heijastuu asiakkaisiin, mikä taas vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen. (Nieminen & Tomperi, 2008, 20 – 25.)



Kuva 7. Myyjän anatomia. (Nieminen & Tomperi, 2008)

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä osiossa kerrotaan ensin empiirisen tutkimuksen kohdeyrityksestä. Seuraavaksi esitellään tutkimusmenetelmä, tutkimuksen aineisto ja sen keruu, sekä analysointimenetelmä. Lisäksi pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia sekä validiteettia.

4.1 Kohdeyritys

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on Sulzer Pumps Finland Oy, joka kuuluu Sulzer konsernin pumppudivisioonaan. Pumppudivisioona keskittyy pumppujen, mixereiden, agitatoreiden ja ilmastinlaitteiden toimittamiseen valituilla avainmarkkinoilla, joita ovat öljy ja kaasu, voiman tuottaminen ja vesi (sisältäen jäteveden, vedenpoiston, suolanpoistoprosessit, sellu ja paperiteollisuuden, yleisteollisuuden sekä kemian prosessiteollisuuden). Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena on Sulzer Pumps Finland Oy:n uustuotemyyntiverkosto, joka on jaettu sekä kotimaan- että vientimyyntitiimeihin. Uustuotemyyntiin kuului tutkimuksen toteuttamishetkellä 11 myyjää, 4 myyntiassistenttia sekä myyntipäällikkö.

4.2 Tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu ja sen analysointi

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimusmenetelmän valintaa, aineistonkeruuta sekä analysointia.

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin empiiristen ilmiöiden tutkimiseen, koska sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus tutkia ilmiöitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Gioia et al. (2013) kuvaavat aineistolähtöistä tutkimusta staattiseksi kuvaksi dynaamisesta ilmiöstä. Luonteeltaan tämän tyyppinen tutkimus on holistista tiedon hankintaa, jolloin aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tiedonkeruun välineenä ihminen on tärkeässä osassa, sillä tutkijalla on tällöin mahdollisuus nojata omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin haastateltaviensa kanssa. (Eskola & Suoranta, 2001, 14; Hirsjärvi et al. 2000, 152 - 155.)

Tapaustutkimuksessa on tarkoitus tutkia jotain tiettyä ilmiötä tai rajattua kokonaisuutta käyttämällä monipuolisia tiedonhankinnan menetelmiä. Ilmiötä pyritään kuvaamaan, tutkimaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla. Tapaustutkimuksen avulla voidaan joko kartuttaa uutta tietoa, tai saada vahvistusta sille, mitä jo tiedetään aiempien aiheesta tehtyjen tutkimusten perusteella. Tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi yritys tai sen tietty osa, kuten osasto tai tulosyksikkö. Tapaus voi olla myös toiminnallinen, kuten yrityksen tietty prosessi. Tapauksia on yleensä yksi tai enintään muutama tiettyä tarkoitusta varten valittu tapaus. Etenkin liiketaloustieteessä tapaustutkimuksella on ollut perinteisesti vahva rooli. Tutkitut tapaukset ovat olleet uusien hypoteesien ja ajatusten lähteitä, joiden avulla on voitu myös testata jo vakiintuneita käsityksiä, teorioita ja käsitteitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 43; Soy, 1997; Koskinen et al., 2005, 154 – 155.)

Eisenhardt & Graebnerin (2007) mukaan tapaustutkimuksen prosessi etenee seuraavasti: Ensin määritellään tutkimuskysymys, joka auttaa keskittämään tutkijan pyrkimyksiä. Seuraavaksi valitaan tapaus, mitä halutaan tutkia, jonka jälkeen suunnitellaan työkalut ja menettelyt, joiden avulla aineistoa saadaan kerättyä. Sen jälkeen voidaan siirtyä ”kentälle”, missä aineiston keräys ja analysointi, sekä muistiinpanot saadaan linkitettyä yhteen. Tämä mahdollistaa tutkijan saamaan etua nousevista teemoista sekä ainutlaatuisen tapauksen piirteistä. Aineistoa analysoimalla tutkija tutustuu aiheeseen ja saa luotua alustavaa teoriaa sen pohjalta. Seuraavaksi tutkija muodostaa hypoteesin (tai hypoteeseja), jonka avulla teoriaa tarkennetaan, testataan ja vahvistetaan. On tosin huomattava, että hypoteeseja käytettäessä, niiden tulisi olla perusteltuja esimerkiksi aiempien tutkimusten tai teoreettisten mallien avulla. Mikäli näitä ei ole saatavilla, ei hypoteeseja tulisi asettaa. Kirjallisuuskatsauksen avulla tutkija saa rakennettua tutkimukselle sisäistä valideittia, yleistettävyyttä ja nostettua tutkimuksen teoreettiselle tasolle. Tutkimukselle saadaan päätös kun on saavutettu teoreettinen saturaatio, mikä tarkoittaa sitä, ettei tutkimusprosessi tule enää merkittävästi parantumaan. (Eisenhardt & Graebner, 2007; Hirsjärvi et al. 2000, 148.)

Tapaustutkimusta on kritisoitu siitä, ettei se tarjoa riittävää reliabiliteettia tai yleistettävyyttä sen määrältään pienten tutkimuskohteiden vuoksi. Myös tutkijan intensiivinen altistuminen tutkittavalle tapaukselle saattaa vaikuttaa tutkimustuloksiin tutkijan omien asenteiden tai ennakkoluulojensa vuoksi. Empiiristen tulosten intensiivinen käyttö voi myös tuottaa liian

monimutkaista teoriaa. Tapaustutkimuksesta saatavat tulokset voivat olla hyvinkin rikkaita yksityiskohtaisesti, mutta yleisemmällä tasolla ei välttämättä saavuteta riittävän yksinkertaista tietoa. Haasteena on myös se, että tiukasti juurtuneet käsitykset ilmiöstä tai tutkittavasta aiheesta voivat estää näkemästä uusia havaintoja tai saavuttamasta uutta tietämystä. (Soy, 1997; Eisenhardt, 2007; Gioia et al. 2012.)

Toisaalta tapaustutkimuksen tarkoituksena ei olekaan tuottaa yleistettävää tietoa, vaan tutkia syvällisesti juuri tiettyä tapausta tai ilmiötä. Tapaustutkimuksessa saavutetaankin yleensä uutta tietoa. Tapaustutkimuksen vahvuuksia on myös se, että siinä saavutetut tulokset voidaan todennäköisesti testata käsitteillä, joita voidaan helposti mitata, ja hypoteeseilla, jotka voidaan todistaa vääriksi, koska näitä tuloksia on jo testattu tutkimusvaiheessa teoriaa rakentaessa. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää useita eri lähteitä, mikä sallii erilaisten seikkojen tutkimisen sekä myös triangulaation, joka taas voi parantaa tutkimuksen konstruktiovaliditeettia. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tutkia myös yleisemmin yritysten ja organisaatioiden käyttäytymistä sekä tuottaa kuvauksia, jotka kyseenalaistavat muun muassa tulkinnat liiketoiminnasta. (Eisenhardt, 2007; Koskinen et al. 2005, 158 – 175.)

Haastattelua käytetään aineiston saamiseksi ja tätä aineistoa analysoimalla voidaan selvittää tutkittavaa asiaa. Haastattelut ovat yksi yleisimmin käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä, mutta haastateltavia valittaessa tulisi ottaa huomioon, ettei haastatteluista irti saatu aineisto ole välttämättä täysin realistista, vaan juuri tämän tietyn henkilön oma kuva asiasta. Haastattelutapoja on useita, ja niitä voidaan jaotella eri tavoin. Karkeasti haastattelut voidaan jakaa kahteen eri luokkaan; lomakehaastatteluun eli strukturoituun sekä avoimeen eli puolistrukturoituun tai strukturoimattomaan haastatteluun. Haastattelun muoto sekä haastattelukysymykset tulisi valita sen mukaan millaista tietoa tutkimuksessa tavoitellaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2009, 52 - 53.)

Haastattelun etuja on se, että se on joustava tiedonkeruumenetelmä, jossa voidaan huomioida tilanne sekä haastateltava eri tavoin kuin muissa menetelmissä. Vastaukset on myös mahdollista perustella ja selittää avoimesti sekä syvällisesti riippuen haastattelutyyppistä. Haastatteluissa on myös muitakin huonoja puolia kuin aiemmin mainittu vastausten mahdollinen virheellisyys. Haastattelujen toteuttaminen on suhteellisen työlästä ja vaatii

haastattelijalta huolellista suunnittelua sekä erityistä valmistautumista haastattelijan rooliin. (Hirsjärvi et al. 2007, 199 – 200.)

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla myyntiosaston henkilöitä, henkilöstön kehityspäällikköä ja huoltoliiketoiminnan johtajaa. Yhteensä haastateltavia oli 7 henkilöä. Jotta myyntiosaamisesta ja sen johtamisesta saataisiin muodostettua mahdollisimman kattava kuva, valittiin haastateltaviksi sekä myyjiä, että johtavassa asemassa olevia henkilöitä. Lisäksi myyntiassistentin, henkilöstön kehityspäällikön sekä huoltoliiketoiminnan johtajan näkemysten ja kokemusten ajateltiin täydentävän kokonaiskuvaa. Haastateltavien valintaan vaikuttivat sekä heidän nykyinen toimenkuvansa, että heidän edelliset työtehtävänsä, joiden perusteella heillä ajateltiin olevan monipuolinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan rooli tutkimuksen suorittamisessa oli pitää keskustelu ennalta valituissa teemoissa pyrkien kuitenkin mahdollisimman objektiiviseen havainnointiin siten, ettei tutkijan oma rooli kyseisen organisaation työntekijänä vaikuttaisi tutkimuksen tuloksiin.

Teemahaastattelurunko laadittiin teoreettisen viitekehyksen esiinnousseiden teemojen avulla pitäen mielessä tutkimuksen tavoitteet ja valitut painotukset. Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin yksi pilottihaastattelu, jonka perusteella kyselyrunkoa muokattiin. Varsinaisten haastattelujen aikana kyselyrungosta poimittiin teemoja, joihin juuri kyseisellä haastateltavalla uskottiin olevan mahdollisuus vastata toimenkuvansa tai kokemustensa perusteella. Haastattelut suoritettiin 23.9. – 5.10.2015 kohdeorganisaation toimitiloissa. Haastattelut nauhoitettiin digitaalisen sanelukoneen avulla, jonka toimivuus oli testattu etukäteen. Haastatteluajat vaihtelivat vajaasta tunnista puoleentoista tuntiin.

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin sanatarkasti, ja niistä muodostui yhteensä 59 sivua. Litteroidut vastaukset ryhmiteltiin omien teemojensa alle, jotta niiden analysointi olisi sujuvampaa. Joitakin vastauksia jouduttiin jakamaan usean eri teeman alle, sillä haastattelujen vapaamuotoisuudesta johtuen osa vastauksista käsitteli useaa eri teemaa. Tutkija pyrki antamaan näissä tapauksissa haastateltavan kertoa omista kokemuksistaan, vaikkeivät ne olisi suoranaisesti kyseistä teemaa käsitelleetkään. Aineiston analysointivaiheessa vastauksista pyrittiin etsimään samankaltaisuuksia, mutta myös toisistaan poikkeavia kokemuksia.

4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa luotettavaa ja pätevää tietoa, sekä välttämään virheiden syntymistä. Erityisesti kvalitatiivista menetelmää on tosin kritisoitu sen luotettavuudesta, sillä sen aineiston ja luotettavuuden analysointivaiheet eivät ole niin helposti erotettavissa toisistaan kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Toisaalta näiden kahden eri menetelmän tutkimustulosten tulkintavaiheet poikkeavat toisistaan, jolloin niiden vertailuun vaikuttavat myös erilaiset metodit sekä aineiston, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välinen liikkumisvapaus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu pohtimaan tekemiään ratkaisuja sekä analyysin kattavuutta ja tutkimuksen luotettavuutta koko tutkimusprosessin ajan. (Hirsjärvi et al. 2000, 213; Eskola & Suoranta, 2001, 208.)

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Toisin sanoen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimus tuottaa toistettaessa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetin toteuttamiseksi on useita eri tapoja, kuten kahden eri arvioitsijan päätyessä samanlaisiin tuloksiin, tai jos samaa henkilöä tutkittaessa päädytään eri kerroilla samoihin tuloksiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on kehitetty erilaisia mittareita tutkimusten reliabiliteetin todentamiseksi, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiassa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, jolloin on tärkeää kiinnittää huomioita koko tutkimusprosessiin reliabiliteettiä määriteltäessä. Erilaisia tapoja käsitellä kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteettiä ovat muun muassa uskottavuus, siirrettävyys ja vahvistavuus. Uskottavassa tutkimuksessa tutkimuksen tulokset vastaavat tutkijan käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Siirrettävyys voi olla mahdollista, mutta yleistyksen eivät todellisuuden monimuotoisuuden vuoksi ole välttämättä mahdollisia. Vahvistavuus nojaa ennako-odotuksiin eli aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimustuloksiin, jolloin tehdyt tulkinnat saavat niistä tukea. (Hirsjärvi et al. 2000, 213; Eskola & Suoranta, 2001, 210 - 212.)

Validiteetti eli pätevyys käsittää mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Laadullisessa tutkimuksessa, jossa ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset, merkitsee validiteetti kuvausten ja niihin liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Toisin sanoen: sopiiko selitys kuvaukseen eli onko selitys luotettava? Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa te-

kemällä tarkka selostus tutkimuksen kulusta ja sen toteuttamisesta. Tarkkaa kuvailua olisi hyvä käyttää tutkimuksen kaikista vaiheista. Myös aineiston keruuseen ja analysointiin vaikuttavia tekijöitä tulisi tuoda esille, kuten olosuhteet, joissa haastattelut toteutettiin tai virhetulkinnat haastatteluissa. (Hirsjärvi et al. 2000, 213 – 214.)

Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on selkeyttää kerättyä aineistoa ja tuottaa sitä kautta uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Aineisto pyritään tiivistämään, säilyttämällä silti sen sisältämä informaatio ja luomaan siitä mielekäästä ja selkeää. Aineiston analysoinnissa on keskeistä luokittelujen tekeminen, jotta yhteenkuuluvat aihealueet saataisiin kerättyä yhteen analysoitavaksi. Luokittelun perusteet sekä tulosten tulkinta, johon tutkija päätelmänsä perustaa tulisi myös tuoda esiin tutkimuksen validiuden arvioimiseksi. (Hirsjärvi et al. 2000, 214 - 215; Eskola & Suoranta, 2001, 137.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti täyttyy uskottavuuden ja vahvistuvuuden perusteella, sillä tutkimustulokset vastaavat hyvin sekä tutkijan omia ennako-odotuksia, että teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttyyn aiempaan tutkimusaineistoon. Toisaalta tutkijan omilla ennako-oletuksilla ja ajatuksilla saattaa olla vaikutus siihen, että tutkimustuloksissa ei huomioitu havaintoja, joista tutkijalla ei ollut tietoa ennestään. Myös tutkijan omalla roolilla kohdeorganisaation työntekijänä saattoi olla vaikutusta niin haastattelijoiden käyttäytymiseen kuin heidän antamiinsa vastauksiinsa, jolloin täysin objektiivinen näkemys ei ole mahdollinen. Lisäksi haastateltavien valinnalla on voinut olla vaikutusta tutkimustuloksiin, sillä aineistoa ei kerätty koko organisaatiosta, minkä vuoksi kaikkea mahdollista tietoa kohdeorganisaatiosta ei ollut saatavilla tähän tutkimukseen. Toisaalta tutkimuksen analysointivaiheessa oli havaittavissa kylläntymistä, jonka perusteella voidaan päätellä aineistoa olevan riittävästi siinä vaiheessa kun tutkimustapaukset eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa (Eskola & Suoranta, 2000, 62). Tutkimustuloksissa oli tutkijan tulkinnan mukaan riittävästi samankaltaisuuksia, mutta joissakin aihealueissa riittävää näkökulmaa oli vain osalla haastateltavista, jolloin aineiston kylläntymistä ei voitu todeta.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastattelujen tulokset on jaettu alakappaleisiin kyselyteemojen mukaisesti, ja kukin niistä pyrkii vastaamaan tutkimuskysymyksiin, lukuun ottamatta ensimmäistä alakappaletta, joka käsittelee haastateltavien taustatietoja. Seuraava alakappale tutkii myyntiosaamisen roolia strategian kannalta. Kolmas alakappale käsittelee teemoja, joiden avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen ”Mitä on myyntiosaaminen?”, ja viimeinen alakappale keskittyy myyntiosaamisen johtamiseen.

5.1 Haastateltavien taustatiedot

Teema 1 käsittelee haastateltavien taustatietoja. Haastateltavilta kysyttiin heidän ikäänsä, koulutustaan, nykyistä tehtävänimikettä, edellisiä työtehtäviä sekä työkokemusta myynnissä. Haastateltavien ikäjakauma oli 36 – 58 vuotta. Kaikilla haastateltavilla oli joko alempi tai ylempi korkeakoulututkinto. Viidellä seitsemästä oli teknillinen koulutus, yhdellä kaupallinen ja yhdellä kasvatustieteen. Tutkimuksen tavoitteena oli valita haastateltaviksi henkilöitä, joilla olisi mahdollisimman erilaiset näkökulmat, mutta kuitenkin omakohtaista kosketuspintaa tutkittavaan aiheeseen. Tehtävänimikkeitä haastateltavien joukossa olivat: myyntiassistentti, aluemyyntipäällikkö, myyntipäällikkö, myyntijohtaja, CSS liiketoiminnanjohtaja sekä henkilöstön kehityspäällikkö. Edelliset työtehtävät vaihtelivat hyvin paljon käsittäen muun muassa myynti-insinöörin, myynnintuen, tuotekehityksen, markkinoinnin, tuotantojohtajan ja tehdaspäällikön tehtäviä. Haastateltavista neljällä seitsemästä oli kokemusta operatiivisesta myynnistä viidestä 27 vuoteen. Yhdellä ei ollut lainkaan myyntikokemusta, yhdellä myyntiassistentin ja tilauskäsittelijän kokemusta 14 vuoden ajan, ja yhdellä kokemusta myyntivastuusta myynnin raportoidessa hänelle, sekä myyntiprosessien kehittämisestä yhtenä toimenkuvaan kuuluvana tehtävänä.

5.2 Myyntiosaamisen rooli strategian kannalta

Toisessa teemassa käsiteltiin myyntiosaamista strategian kannalta. Teema oli jaettu kolmeen eri alateemaan, joissa kysyttiin miten strategiset tavoitteet ovat määritelty ja jalkautettu, sekä näkyvätkö yhteiset tavoitteet läpi koko organisaation, mikä myyntiosaamisen rooli on ydinkyvyyksien ja arvonluonnin kannalta ja lopuksi vielä miten haastateltavat

näkevät myyntityön tulevaisuudessa muuttuvan sekä minkälaista osaamista tulevaisuudessa myyjiltä vaaditaan osaamisen kehittämismielessä.

5.2.1 Strategiset tavoitteet

Haastatteluiden perusteella strategiset tavoitteet tuntuivat olevan jonkin verran hämärän peitossa. Osan mielestä yhteiset tavoitteet eivät näy lainkaan arjessa, osa taas näki ne enemmänkin konkreettisina myyntitavoitteina. Määritelmänä strategiset tavoitteet saattaa olla liian abstrakti, jolloin asiaa on helpompi lähestyä konkreettisten tavoitteiden kautta. Yrityksessä määritellään vuosittain henkilökohtaiset tavoitteet toimihenkilöille, joista osan muodostavat yhtiön yhteiset taloudelliset tavoitteet ja osan henkilökohtaiset tavoitteet, kuten uusien työtehtävien haltuunotto tai myyntitavoitteet. Erot vastausten välillä saattoivat riippua siitä, että osa haastateltavista on ollut itse määrittämässä strategisia tavoitteita, jolloin ne myös näyttäytyvät selkeämpinä, kun taas suorittava porras keskittyy enemminkin konkreettisiin tavoitteisiin, mikä on usein selkeämpää työn teon kannalta. Kaplan & Norton (2002) näkevät strategian ilmaisemisen operatiivisin käsittein hyvänä keinona strategiaprosessin toteuttamisessa. Toisaalta se, etteivät yhteiset tavoitteet näy ihmisten arjessa, voi vaikuttaa siten, että ihmisten on vaikeampi nähdä oman työtehtävänsä merkitys yhteisen päämäärän kontekstissa. Myös yksilöiden kyky kehittää omaa osaamistaan yrityksen strategian suuntaisesti edellyttää sitä, että yrityksen johto on onnistunut kommunikoimaan strategiset valintansa selkeästi (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000, 124).

”Ei ne näy mitenkään. Niit ei saa kirveelläkään irti, ku ne on niin huippusalaisii, ja mulle se strategia on kuitenkin nii ku, et miten. Ne kyl pitäis meiän kaikkien tietää.”

”Jos aattelee ihan vuositavoitteita. No kylhän ne sillee näkyy, et omistajille pitää tuua rahaa. Se on se ensimmäinen, et pidetään kannattavan tää toiminta.”

”Jos välillä tehdään liian yleismaailmallisia tavoitteita, niin silloin motivaatio kärsii ihmisillä.”

Vertailun vuoksi, alla ovat yhtiön viralliset strategiset tavoitteet:

Visio:

Asiakkaamme tunnistavat meidät johtavana teknologioiden ja palveluiden tuottajana, toimitamme innovatiivisia ja kestäviä ratkaisuja.

Strategiset tavoitteet:

- *Teknologiajohtajuus*
- *Erinomaiset palvelut*
- *Jatkuva operatiivinen parantaminen*
- *Yhteistyön hyödyt*

Arvot:

- *Asiakaskumppanuus (ylitämme asiakkaidemme odotukset innovatiivisilla ja kilpailukykyisillä ratkaisuillemme)*
- *Operatiivinen erinomaisuus (toimimme strukturoitujen prosessien ja lean-periaatteiden pohjalta)*
- *Sitoutuneet ihmiset (Olemme sitoutuneet korkeisiin standardeihin ja osoitamme arvostusta ihmisille)*

Yhtiön virallisia strategisia tavoitteita ei siis juurikaan tiedetty tai muistettu. Osa niistä voi olla liian hankalasti hahmotettavissa sen suhteen, mitä henkilöt itse voivat tehdä niiden eteen. Tässä voidaan nähdä kehitystarve esimiehille, miten muodostaa strategisista tavoitteista ymmärrettäviä ja konkreettisia toimenpiteitä, joita ihmisten olisi helpompi omaksua arjessaan siten, että kuitenkin myös yhteiset tavoitteet olisivat henkilöstölle selkeitä. Barkerin (1997) mukaan myynnin esimiehillä on tärkeä rooli myynti- ja markkinointistrategian täytäntöönpanossa koordinoimalla siihen tähtääviä toimenpiteitä, arvioimalla niiden toteuttamista sekä motivoimalla ja palkitsemalla myyjiä.

Varsinaiset strategiset tavoitteet ilmenivät työssä erityisesti keinoina lähteä uusille markkina-alueille tai uusien tuotteiden kehittämisenä. Slater & Narver (1995) näkevät markkinaorientoitumisen tärkeänä organisaatioille, sillä sen avulla voidaan kerätä jatkuvasti tietoa asiakkaiden tarpeista sekä kilpailijoiden kyvykkyyksiä, ja näiden tietojen avulla luoda jatkuvaa arvoa asiakkaille. Markkinalähtöinen yritys voi turvata tulevaisuuden menestyksensä hyödyntämällä keräämäänsä markkinatietoa johdon strategisessa päätöksenteossa (de Mooij et al, 2005, 15). Uusille markkinoille suunnatessa myyjälle pyritään antamaan sellaisia työtehtäviä, joiden avulla voidaan tavoitella strategisia tavoitteita ja kasvattaa myyntiä uusilla markkinoilla. Myös uusia tuotteita suunniteltaessa, myyjillä on oma tehtävänsä strategian kannalta riippuen voidaanko tätä uutta tuotetta markkinoida kyseisen myyjän asiakassegmenttiin. Myyjä on tärkeässä roolissa kerätessään ensikäden tietoa asiakastarpeista ja niiden viestimisestä organisaation tietoon.

”Minust enempi strateginen tavote on sellanen, et kun me lähetään tonne [uuteen] segmenttiin, ni siihen projektiin sit tietysti valitaan tekijät ja katotaan mitä ne voi tehdä sen strategian toteuttamiseksi.”

Myynti taas yleisesti ottaen nähtiin tärkeänä strategisena kohteena, johon tulisi pystyä panostamaan myös vaikeissa olosuhteissa. Vaikka muualla organisaatiossa jouduttaisiin leikkaamaan kustannuksia, pidettiin myyntiä sellaisena toimintona, josta ei kannattaisi ensimmäisenä säästää, sillä tehokkaamman myynnin avulla on mahdollista saavuttaa kasvua liiketoimintaan sekä parempaa tulosta ja sitä kautta myös muiden toimintojen työkuormaa voidaan turvata.

”Vaikka on jotain säästöjä, niin mun mielestä viimeinen mistä pitää säästää on myyntijoukot. -- mitään bisnestä sä et kasvata kuristamalla. Sä voit saada hetkellisesti parempaa tulosta, mut jos sä näivetät sen, ja kun pitää aika nopeesti se kasvusuunta olla, niin siihen sä tarviit niitä myyntijoukkoja tai sitten tehokkaampia myyntiprosesseja myyntikanavis.”

5.2.2 Myyntiosaamisen rooli ydinkyvykkyyksien ja arvonluonnin kannalta

Ydinkyvykkyytenä myyntiosaaminen tunnistettiin työssä tärkeänä osana koko yrityksen toimintaa. Erityisesti strategian kannalta organisaatiomuutoksessa myyntiosaamisessa nähtiin tärkeänä ydinkyvykkyytenä saada kaikki eri osa-alueet toimimaan yhtenä tiiminä, joka vetää yhtä köyttä yhteisen päämäärän eteen. Uusien vastuiden määrittäminen koettiin haastavana ja yhä jatkuvana prosessina, jossa resursseja kuluu myyntityön johtamisessa enemmän sisäiseen organisoimiseen kuin itse myyntityön johtamiseen. Vaikka vastuiden määrittäminen ja eri tiimien yhteistyön parantaminen ovatkin myyntijohdon tehtäviä, voidaan näissä teemoissa tunnistaa myös myyntiosaamisen elementtejä. Myyntiosaamisena voidaan vastausten perusteella ajatella myös kyky toimia epäselvissä olosuhteissa ja hakea apua ja tukea muilta, silloin kun itsellään ei ole uusien vastuiden edellyttämää osaamista riittävästi. Aiemmista uhkakuvista huolimatta sisäiset ongelmat eivät kuitenkaan ole näyttäytyneet asiakkaille niin sekavina kuin aluksi pelättiin, vaan asiakkaat ovat ottaneet muutoksen hyvin vastaan.

”No se sattuu siihen mun mielest, hirveen hyvin, että ilman sitä myyntiosaamista ei meidän tarvi kauaa tääl olla niin ku yrityksenä. Et se on just niitä isoja asioita.”

”No avainosaamista tai haastamista täs kyseisessä tapauksessa [organisaatiomuutoksessa] oli ilman muuta saada nää viis eri segmenttiä -- toimimaan loppupeleissä yhtenä tiiminä. -- Siin on se osaamisen haaste. Et me uhrautaan hirveesti energiaa tähän sisäseen väntämiseen sen sijaan et me pantais ne paukut asiakkaalle. Ja saada tiimi työskentelemään tehokkaasti yhdessä, ni se lähtee tuolta ylhäältä. Sanotaan näin, et me jotka ollaa täällä ruohonjuuritasolla, ni meille ei näy se yhteistyö, me yritetään omilla kyvyilämme sit pärjätä.”

Arvonluominen ja arvon lisääminen asiakkaalle näyttäytyi tässä työssä enemmän niin sanottujen kovien arvojen kautta, kuten asiakkaiden prosessien parantamisena ja tehokkaiden tuotteiden valitsemisena. Vaikka tuotteiden parantaminen ja ominaisuuksien kehittäminen on ennen kaikkea tuotekehityksen tehtäviä, voidaan myös myyjillä katsoa

olevan tekemistä näiden asioiden kanssa. Myyjien ammattitaitoon kuuluu ennen kaikkea se, että osataan valita oikeat tuotteet oikeisiin kohteisiin, niin että niistä on mahdollisimman paljon hyötyä asiakkaalle. Arvokaupamallin mukaan yrityksen toimintatavat ja henkilöstön osaaminen vaikuttavatkin yhdessä tuotettavan tuotteen ja palvelun lisäksi arvomuodostukseen. (Roos et al. 2006, 31.) Joissain määrin tunnistettiin myös pehmeämpiä arvoja, kuten kumppanuus ja luottamus, mutta toisaalta arvon luomisen kannalta ajateltiin myös sitä, mistä asiakas on loppupeleissä valmis maksamaan. Tuovatko pehmeämmät arvot vain lisäarvoa vai onko niillä merkitystä itse kaupanteon kannalta?

”-- Ja tietty on se sitä myyntiosaamistakin, että osataan valita ne oikeat tuotteet sinne, kyllähän ne antaa sen arvon.”

”Jos unohetaan et meidän laite on sellanen niin ku sen pitää olla, et se tekee sen työn mihin se on suunniteltu, se säästää asiakkaalle kilowatteja tai muuta sellaista, -- ni se asiakas näkee sen, että täs on vähän niin ku elinikänen kumppani, niin ku avioliitossa. Ja sitä kautta mä näen semmosen pehmosen puolen täs asiassa, en mä muuten ymmärrä sitä arvon luomista, muuta ku näitten kovien kulutuslukujen tai niiden kautta. Jos mä peilaan tonne yksityiselämään, ni jos sä tiedät, et sul on kumppani, jonka kanssa sul on hyvä olla ja joka sua kunnioittaa ja sun tekemistä ja päinvastoin, niin onhan se elämä mallillaan.”

”Jos pitää sisäisesti ajatella, kyllähän meidän pitäis aina välillä miettiä meidän prosesseissa, et mistä se asiakas on valmis maksamaan. Joku voi olla kiva ja hieno juttu, mutta maksaako asiakas loppupeleissä meille tästä? Vai maksaako se asiakas siitä että se saa sen tuotteen käsiinsä vai siitä et meil on hienot yhtiörakenteet ja hienot organisaatiot. Asiakasta ei kiinnosta ne.”

Arvoketjuajatteluun pohjautuen (Porter 1985) haastatteluissa tunnistettiin myös omien toimintojen tehostamisen kautta syntyvä arvo, joka näyttäytyy lopulta myös parempana asiakaspalveluna. Sisäisten prosessien tehostamisella ja parantuneella sisäisellä yhteistyöllä voidaan parantaa kaikkea toimintaa siten, että asiakas on se joka loppu peleissä

hyötyy esimerkiksi nopeampana ja selkeämpänä palveluna. Mikäli sisäiset toiminnot ovat huonosti organisoituja, voi asiakas kärsiä siitä, esimerkiksi tarvittavien tietojen epäselvyyden tai tilausten myöhästymisten muodossa.

”Pitäiskö meidän siihen layouttii huomioo kiinnittämällä pyrkii auttamaan tät meidän sisäist prosessii toimimaan tehokkaammin, jotta esim. sen myyjän ois helpompi saaha sisäpuolelta se tuki mitä tarvii.”

Se miten asiakkaat sitten arvostavat erilaisia asioita, riippuu hyvin paljon asiakkaista ja heidän toimintatavoistaan. Toiset arvostavat enemmän nopeasti realisoitavia hyötyjä, toiset taas ajattelevat pidemmällä tähtäimellä ja ovat valmiita investoimaan erilaisiin asioihin. Joissakin tapauksissa myyjä ei pääse välttämättä ollenkaan kosketuksiin asiakkaan kanssa, jos esimerkiksi osto on ulkoistettu. Tällöin tuotteen hinta tai tekninen suorituskyky saattavat olla ainoita asioita, jotka ostopäätökseen vaikuttavat. Arvonluomisen tavoittelussa tulisikin ensin ymmärtää, miten sidosryhmät arvon kokevat (Roos et al. 2006, 33).

”Se riippuu siitä, et välillä asiakas voi olla ulkoistanut koko ostamisen, et siel on vaan kylmät arvot, ja katsotaan vaan sitä, mitkä ne on sen tuotteen hankintakustannukset, ei sitä että minkälaista arvoa se tuote vuosien saatossa voi tuottaa. -- Se riippuu tosiaan asiakkaasta, että onko orientoitunut siihen, että pitää saada nopeat tuotteet, mitkä ne intensiivit kenelläkin on.”

Myös brändi, jota ollaan myymässä ja panostus uusiin tuotteisiin voi tuottaa arvoa asiakkaalle (Roos et al. 2006, 34). Hyvän brändin kautta luottamus tuotteita ja niiden toimivuutta kohtaan on jo olemassa, mutta sitä pitäisi myös pystyä ylläpitämään. Tunnettu yritys voi päästä alkuun helpommin tekemään kauppvoja asiakkaiden kanssa, mutta mikäli positiivista mielikuvaa ei kyetä todentamaan ja vahvistamaan, ei pelkän brändin avulla saavuteta kestäviä etuja. Myös se, että pyritään täydentämään tuotevalikoimaa asiakkaiden tarpeiden mukaan, tuottaa asiakkaille arvoa kun heidän ei tarvitse etsiä tarvitsemiaan tuotteita usean eri toimittajan valikoimista.

”Myyntityössä auttaa, jos sul on taustalla hyvä brändi. Sillä pääsee jo pitkälle neuvotteluissa, et asiakaskunta tunnistaa heti, et tää on se ja se. Silloin se luottamus on periaatteessa jo sen brändin kautta aika korkeella, vaikeempi on lähteä myymään huonon kaiun omaavaa tuotetta tai brändiä.”

”Siinä pitäis olla enemmän ajanhermolla, ja lähtee rohkeesti investoimaan tuotekehitykseen ja täyttämään niitä gäppejä, joita meil on meidän tuotelinjoissa, sitä kautta saatais yhä lisää arvoa sille asiakkaalle. Jos yhen ikkunan kautta pystyy ostamaan kaiken, ni se helpottaa sen asiakkaan prosessia, se on aina kalliimpaa neuvotella useamman toimittajan kanssa.”

5.2.3 Myyntityö ja myyntiosaaminen tulevaisuudessa

Myyntityön nähtiin pääsääntöisesti pysyvän myös tulevaisuudessa suhteellisen samanlaisena kuin se on nyt. Mahdolliset muutokset tulevat haastateltujen mukaan näkymään hitaasti. Eniten myyntityössä nähdään muutoksia kommunikoinnin muuttuessa enemmän virtuaaliseksi. Myös Koski (2014) näkee viestinnän digitalisoitumisen haasteena henkilökohtaiselle myyntityölle. Tietojen ja dokumenttien välitys siirtyy yhä enemmän tietokantoihin ja verkostojen hallinnan tärkeys korostuu. Lisäksi ympäristöasioiden nähtiin vaikuttavan sekä matkustelun vähenemisenä, että uusiutuvien energiamuotojen myötä tulevien uusien laitteiden ja prosessien osaamisen opetteluna.

”Ehkä asiakkaan kanssa keskustelu tapahtuu tietotekniikkapuolella enemmän jatkossa. -- Asiakastietokantoihin tullaan viemään enemmän tietoa suoraan. Tai sitten asiakkaat pääsee meidän tietokantoihin suoraan. -- Siellä vaaditaan sitte enemmän tietoteknistä osaamista, ei pärjätä enää niillä exceleillä ja wordilla.”

”Jos tulee näitä uusiutuvii energiamuotoja sinne prosessinohjauksee, niin mitä se tarkoittaa meidän laitteille. -- Et se voi olla yks semmonen osaamisalue, et mitä sitte myyjät mahdollisest tarvii tulevaisuudes. Ja kun ympäristöseikat

tulee kuitenkin tulevaisuudessa entistä enemmän nousee. Niin onks semmonen matkustaminen ja semmonen enää hyväksyttävä tapa tehdä kauppaa? Vai pitäiskö se nimenomaa pystyy tekemää näitten tietoverkkojen kautta. Et tämmönen virtuaalinen kaupankäynti?"

"Mut en mä ite myyntityössä itessään sinänsä näe isoa muutosta, et myyjiä tarvitaan aina. Et se vaan pitää panostaa siihen prosessiosaamiseen, et mitä uusia asiakastarpeita tulee. -- Just sitä itsensä jatkuvaa kehittämistä."

Osa haastateltavista näki myös myynnin siirtyvän ainakin jollain tasolla enemmän verkkoon, mikä asettaa omat haasteensa, koska kyseessä on kuitenkin tuotteet, joiden valitseminen oikein edellyttää paljon asiantuntijuutta. Monimutkaisia teknologisia tuotteita, jotka edellyttävät usein konfigurointia on hyvin hankala siirtää verkkokauppoihin myytäväksi.

"Siel varmaan moni käy sieltä netistä niitä pumppuja, et niit pystyy valitsemaan sieltä. Siin on tietty se vaara, et ne valitsee väärin."

" -- mistä mä tiedän vaikka tulevaisuudessa meidän tuotteet kehittyä niin yksinkertaisiks, et asiakas pystyis ne tulevaisuudessa ostamaan webin kautta."

Lisääntyvän virtuaalisen yhteistyön ja tiedonhaun haasteena nähtiin se, miten myyntityössä tärkeänä pidettyjä henkilökohtaisia suhteita voitaisiin ylläpitää. Usein asiakkaat ja muut sidosryhmät etsivät tietoa verkon kautta, ja on vaarana jäädä sivuun kilpailusta, mikäli ei kyetä ylläpitämään yrityksen näkyvyyttä myös verkossa.

"Se on jo nyt muuttunu sillä tavalla, et asiakkaat ei enää hakeudu puhelimen ääreen, vaan ne on ite hyvin aktiivisia surffaamaan tuolla, mitä somea toi nyt on. -- Et se on ilman muuta haaste, et me pystytään pitämään nää henkilöitten väliset kontaktit, et me pahimmillaan menetetään ihan tarjouspyyntöjäkin

sen takia, et joku asiakas ei meitä sielt löydä. Se on ihan täs joka päiväses tekemisessä ilman muuta haaste.”

Tulevaisuudessa myyjiltä nähtiin vaadittavan myös yhä enemmän osaamista. Myyjien tulee osata varsinaisen myyntityönsä lisäksi paljon muitakin työtehtäviä, jotka ovat ennen olleet enemmän tukitoimintojen tehtäviä. Jatkossa ei enää riitä, että myyjä hallitsee myymisen, vaan myyjiltä vaaditaan entistä monipuolisempaa osaamista ja erilaisten työtehtävien hallitsemista. Erityisesti erilaisten tietojärjestelmien osalta arveltiin tulevan paljon uusia työkaluja, joita myyjän odotetaan taitavan. Toisaalta tietotekniikan ja –järjestelmien yleistyessä on pelko perusosaamisen heikentymisestä. Tietojärjestelmien tarkoitus olisi ennemminkin helpottaa ja tehostaa työntekoa, ei korvata osaamista.

”Mä en tiä onks se hyvä vai huono, kun jos katotaan trendejä niin tällänen backoffice pienenee koko aika. -- Sun pitää ite hallita yhä enemmän ja enemmän. Myyjän pitäis mun mielestä olla enemmän asiakkaan luona ja asiakkaaseen yhteydessä, ei siellä järjestelmien kanssa painiessa. Siinä pitäis kattoo se, että mikä on se oikee tasapaino, mitä varten ne meidän myyjät on. Tai sit pitäis tietyt asiat tehdä niin helpoks, et myyjätkin voi ne asiat tehdä.”

”Miä sanoisin pikemminkin näin päin, et miä nään riskinä ku näitä ruvetaan käyttää. Vaik ku joku tuore myyjä tulee ja jos se rupee heti ensimmäisenä käyttää vaikka näitä mitoitustyökaluja, ni se on riski, et jos sitä perusraaka-osaamista ei oo, ja se kestää aikansa ennen ku se syntyy. -- Täytyy olla se näkemys siitä kokonaisuudesta, sen jälkeen voi saada enemmän irti siitä tietotekniikasta.”

Myös sisäisten verkostojen johtamiselle koettiin tulevaisuudessa kehittyvän yhä enemmän haasteita organisaatioiden muuttuessa ja hajautuessa. Yhteistyöstä ja yhteisistä päämääristä olisi hyvä pystyä pitämään kiinni myös tulevaisuudessa, vaikka työ siirtyisikin yhä enemmän virtuaaliseksi.

”Semmosta verkostojen ylläpito – et kaikki tekee saman tavoitteen eteen sitä työtä siellä. Se on ehkä yks iso haaste sille myynnin johtamiselle kans, niin ku myymisen osaamisen johtamiselle, et meidän täytyy tehdä näkyvämmäks tää asiakkaan läsnäolo tääl muuallakin.”

Yhteenvedona voidaan sanoa, että yhtiön strategisten tavoitteiden jalkautuksessa ei ole onnistuttu niin hyvin, että ne näkyisivät läpi koko organisaation ja ohjaisivat siten ihmisten toimintaa työssään. Toisaalta konkreettisemmat tavoitteet tuntuivat olevan paremmin selvillä, ja haastateltavien mukaan ne ovatkin tärkeämpiä jokapäiväisen työn teon suhteen. Myyntiosaaminen tunnistettiin tärkeänä strategisena ydinkyvykkyytenä, jota ilman ei muullakaan organisaation toiminnalla ole merkitystä. Ilman onnistunutta myyntityötä jäädään kilpailun ulkopuolelle ja ennen pitkää tulojen supistuessa on vaara, että koko toiminta lakkaa. Arvonluominen ja –lisääminen näyttäytyi tässä työssä ennen kaikkea kovien arvojen kautta, mutta myös pehmeämpiä arvoja nousi esiin etenkin asiakaskumppanuutena. Pääsääntöisesti myyntityön nähtiin pysyvän suhteellisen samanlaisena myös tulevaisuudessa. Suurimmat muutokset, joita voidaan mahdollisesti tunnistaa, koskivat erityisesti informaatioteknologian lisääntyvää vaikutusta sekä yleistä moniosaamisen tarvetta.

5.3 Myyntiosaaminen

Myyntiosaamista lähdettiin tutkimaan kolmen eri teeman kautta, jotka oli muodostettu teoriaan perustuvien tutkimusten perusteella. Teema 3 käsitteli tuoteosaamista, jonka alle oli sijoitettu omat ja kilpailijoiden tuotteet, tekninen osaaminen, tuotetiedon hallinta, sekä oman toimialan kehityksen ja teknologian kehityssuunnan seuraaminen. Teema 4 koski verkosto-osaamista, joka oli edelleen jaettu asiakkuuksiin liittyvään osaamiseen sekä sisäisten verkostojen hallintaan. Asiakkuuksiin liittyvä osaaminen käsitteli asiakkaiden liiketoiminnan, prosessien ja tarpeiden tuntemusta, asiakkaan merkityksen tunnistamista, asiakaskontaktien hoitamista, asiakkuusprosessin hallintaa sekä markkinanäkymiä ja ennakointia. Sisäisten verkostojen osalta tutkittiin oman talon sisäisten prosessien hallitsemista, työyhteisötaitoja, tietojärjestelmien hallintaa, prosessiosaamista sekä projektiosaamista. Teeman 5 alle oli kerätty kaikki muu osaaminen (metaosaaminen), joka myyntityöhön liittyy. Alateemoja olivat viestintä, kulttuuriosaaminen, kehittämisosaaminen, kaupallinen osaaminen ja ”se jokin”.

Kohdeorganisaatio toimii teknologiateollisuuden alalla, joten myyntiosaamista lähdettiin lähestymään ensin myytäviin tuotteisiin liittyvillä teemoilla. Ensimmäiseksi haastateltavilta kysyttiin kuinka tärkeänä he näkevät teknisen osaamisen ylipäänsä myyntityön kannalta. Tekninen osaaminen tällä kyseisellä teollisuudenalalla nähtiin ensisijaisen tärkeänä. Tekninen koulutus antaa haastateltavien mukaan vahvan pohjan myyjän työlle, mutta sitä ei nähty kuitenkaan välttämättömänä. Aineiston perusteella myös kaupallisen koulutuksen saaneilla on ollut mahdollisuus omaksua tarvittava tekninen osaaminen, mutta se on vienyt pidemmän ajan kuin teknisesti koulutetuilla. Koulutuksen lisäksi osaamista on ollut mahdollista rakentaa myös työtehtävien ohessa, esimerkiksi tehtaiden rakentamisessa mukana olemalla. Tekninen osaaminen, oli se saavutettu sitten miten hyvänsä on edellytys, että myyntityötä pystyy tekemään uskottavasti. Myös Haverila et al. (2005) mukaan tekninen osaaminen antaa paremmat edellytykset olla perusteellisesti perillä myymänsä tuotteen ominaisuuksista ja ymmärtää asiakkaan tarpeita sekä tuotanto-ongelmia.

5.3.1 Tuoteosaaminen

Tuoteosaaminen koettiin välttämättömyytenä. Tuote tulee tuntea riittävällä tasolla, jotta voi myydä oikeaa tuotetta oikeaan tarkoitukseen. Kaikkia tuotteiden detaljeja ei tarvitse osata, mutta riittävä ymmärrys auttaa lisäämään vakuuttavuutta asiakkaan silmissä, ja näin ollen voi toimia myös yhtenä neuvotteluvalttina. Osaava ja asiansa tunteva myyjä pystyy jo neuvotteluissa antamaan vakuuttavan kuvan sekä omasta myyntiosaamisestaan että myytävän tuotteen ominaisuuksista, kuten eräs haastateltavista totesi:

”Se että tarviiko sun joka nippeliä ja nappelia tuntea, ei varmaan. Mut sun pitää tuntea ne tuotteen ominaisuudet, mihkä se pystyy, mitä sä voit tehdä sillä, miten sä voit auttaa sitä asiakasta sen prosesseissa. Se on osaks sitä vakuuttamistakin sitte. Et kuinka sä pystyt vakuuttaa sen asiakkaan sekä omasta myyntiosaamisestas että niistä meidän tuotteista, et näistä on apua.”

Omien tuotteiden tuntemus auttaa myyjää myös perustelemaan asiakkaalle eri laitevalintoja eri kohteisiin. Haastateltavien mukaan tuotetuntemus auttaa luomaan luottamusta myyjän ja asiakkaan välille asiantuntevan palvelun avulla.

”-- Muuten ei pysty valitsemaan oikeaa tuotetta. Ja pitää myöskin pystyy perustelemaan sitte asiakkaalle, pitää olla selkeätä et sen verran tuntee tuotetta et se on luotettavan tuntusta ku puhuu sille asiakkaalle, et on sitä kokemusta pumppauskohteista tai sekoituskohteista.”

Omien tuotteiden tuntemisen taso voi myyjällä vaihdella paljonkin riippuen esimerkiksi edellisistä työtehtävistä. Tuotekehityksen tehtävät antavat luonnollisesti yksityiskohtaisempaa osaamista kuin moni muu tehtävä. Teknisen tuen ja reklamaatioiden kautta myyjä on saanut kokemusta myös tuotteiden puutteista, mikä on tärkeä osa tuotetuntemusta.

Edellä mainittujen lisäksi huomionarvoisena osaamisalueena haastatteluissa nousi esiin myyjän kyky antaa asiakkaalle tukea. Mikäli omien tuotteiden osaaminen on riittävän korkealla tasolla, voi myyjä osata opastaa asiakasta ongelmatilanteissa ilman, että asentajiin pitäisi ottaa suoraan yhteyttä.

”Ne pystyy aika hyvin neuvomaan asiakasta jossain teknisissäkin jutuissa, että teppä näin ja näin, jos joku pumppu esim. ei lähde käyntiin. Niil on ihan hirveesti teknistä osaamista, ja ne tietää yleensä heti, et mikä siel on ongelma. En tiedä pystyiskö tuota työtä tehdä myyjänä ilman teknistä osaamista. -- Oikeesti mulla on suuri arvostus noit meidän myyjii kohtaa, niil on se osaaminen sellasta, et se tulee varmaan vuosien saatossa.”

Kilpailijoiden tuotteiden tuntemuksen kohdalla huomautettiin, että ensin tulee tietää ja tunnistaa kilpailijansa. Eri puolilla maailmaa ja eri markkinoilla on eri kilpailijat vastassa. Kilpailijoiden tuntemisessa on tärkeää tuntea niiden kilpailustrategiansa. Mikäli ollaan mukana pelkässä hintakilpailussa, ei omankaan tuotteen erinomaisuudella ole merkitystä. Yleisesti ottaen kilpailijoiden tuotteiden tuntemus nähtiin kuitenkin tärkeänä. Pääpiirteissään kyseisellä teollisuudenalalla erot eri laitetoimittajien tuotteiden välillä eivät haastateltujen mukaan ole merkittäviä. Perustuotteissa toimintaperiaatteet ovat suhteellisen samanlaisia,

erot tuotteiden välillä ovat etupäässä laadussa, materiaaleissa ja suunnitteluerossa, kuten hyötysuhteissa. Tärkein etu kilpailijoiden tuotteiden tuntemisessa haastateltavien mukaan on siinä, minkälaisilla argumenteilla omia tuotteita voi markkinoida. Jos tietyn tuotteen kohdalla tiedetään kilpailijalla oleva vastaava tuote esimerkiksi paremmilla kiertonopeuksilla, ei oman tuotteen kiertonopeuksia kannata silloin kehua. Erityisen tärkeänä nähtiin kilpailutilanteessakin se, ettei kilpailijan nimeä tai tuotteita tuoda esiin negatiivien kautta, vaan ennemmin pyritään tuomaan omia vahvuuksia esiin.

Tuotetiedon hallinta

Tuotetiedonhallinta on oleellinen osa tuotteen tuntemisessa. Myyntityössä oleellista on ensinnäkin tietää mitä vaihtoehtoja on olemassa. Jokaiselle tuotteelle on oma tuotemanuaalinsa, joka määrittelee mitä materiaali- ja muita vaihtoehtoja kullekin tuotteelle on mahdollista myydä. Kaikkea ei tarvitse ulkoa muistaa, mutta tärkeintä on tietää, mistä mitäkin tietoa voi etsiä. Mikäli sellaista tuotetta, jota haluttaisiin myydä, ei ole valmiina olemassa, on sille haettava erikseen lupaa ja sen saataessa tehtävä erikoisen tuotteen ohjaus. Vakiotavara on aina helpoin ja sujuvin valmistaa sekä toimittaa, mutta erikoisempien tuotteiden osalta olisi hyvä tietää miten tuotteen räätälöinti ja muut muutokset vaikuttavat esimerkiksi tuotteen saatavuuteen ja toimitusaikaan, siksi muutostenhallintakyky on erityisen tärkeää. Isoja projekteja toimitettaessa muutoksia tulee väistämättä, ja useat muutokset vaikuttavat vastaavasti moneen muuhunkin asiaan. Myyjä saattaa joutua muutosten keskellä luovimaan sekä asiakkaan että oman organisaation kanssa. Mikäli riittäviä tietoja ei ole saatu asiakkaalta, ei myöskään tuotantoa voi aloittaa. Toisaalta kaikkien tietojen odotelussa, saattaa tuotannon viivästyessä aiheutua myöhästymisiä toimitusaikatauluun, mikä taas aiheuttaa myyjälle selvitysvelvollisuuden asiakkaan suuntaan.

Oman toimialan kehityksen seuraaminen

Oman toimialan kehityksen seuraamisen tärkeys jakaantui haastateltavien keskuudessa jonkin verran. Osan mielestä riittää se, että on suunnilleen tietoinen mitä alalla on meneillään. Toimialan kehitystä seurataan muun muassa alan lehtiä lukemalla, käymällä alan messuilla ja kilpailijoiden toimintaa tarkkailemalla. Toisaalta osa haastateltavista näki oman toimialan seuraamisen erittäin tärkeänä, kuten eräs heistä toteaa:

”Meiän toimialan pitää koko ajan seurata asiakkaitten toimialojen kehitymistä. Ja mitä enemmän sielt tulee uusia innovaatioita, prosessien kehitykseen ja sitte nää ympäristöasiat tulee huomioon, niin sitä joustavampaa meiän oman liiketoiminnan kehittymisen pitää olla -- ja jos jossittelee, voiko olla myyjä, ellei ole niin ku kiinnostunut siitä toimialasta ollenkaan?”

Osalle haastateltavista ei taas riittänyt toimialan kehityksen seuraaminen, vaan heidän mukaansa kilpailuedun kannalta ollaan etulyöntiasemassa, mikäli ollaan mukana viemässä kehitystä eteenpäin yhdessä asiakkaiden kanssa, niin sanottuina partnereina. Myyjillä on tärkeä asema näissä kehitysprojekteissa, sillä heillä on kosketuspinta loppuasiakkaaseen ja ymmärrys heidän tarpeistaan, jolloin tietoa voidaan välittää suoraan, eikä se muutu ketjussa. Myös Curran et al. (2009) näkevät asiakkaan kanssa yhdessä innovoimisen tärkeänä keinona erityisesti liiketoiminnan aloilla, joilla uusia merkittäviä innovaatioita tulee harvoin.

”-- ja siinä ei riitä, että seurataan mitä tapahtuu, vaan siin pitäis olla niin ku näitä partnereita, jotka on viemässä sitä kehitystä eteenpäin. Silloin ne tietyt loppuasiakkaat ja prosessiasiakkaat on ensiarvoisen tärkeitä partnereita et nähdään mihin suuntaan ollaan menossa, ja silloin ollaan jo myöhässä, jos toimialalla on joku teknologia tarpeen, jota emme ole ollu alusta asti sen partnerin kanssa kehittämässä. Mukaan pääsee kyl kisaan, okei, mut jos halua olla se teknologiajohtaja, ni se on ainoa tapa olla oikeissa pöydissä.”

5.3.2 Asiakkuuksiin liittyvä osaaminen

Teemahaastattelurungossa myyntiosaamiseen liitetty verkosto-osaaminen oli jaettu kahteen osaan, sisäisiin verkostoihin ja myynnin näkökulmasta olennaisimpana ulkoisena verkostona asiakasverkostoihin. Tässä kappaleessa käsitellään asiakkuuksiin liittyvää osaamista.

Asiakkaiden liiketoiminnan tuntemus

Asiakkaiden liiketoiminnan seuraamista pidettiin tärkeänä, sillä haastateltavien mukaan se, että myyjä osoittaa ymmärtävänsä asiakkaan liiketoimintaa edes jollain tasolla, on osoitus siitä, että myyjä on kiinnostunut asiakkaasta ja siitä mitä he tekevät. Tämä koskee erityisesti isoja asiakkaita, joille todennäköisemmin tulee kokonaan uusia prosesseja, jotta osattaisiin olla kehityksen mukana jo riittävän ajoissa. Oman haasteensa asiakkaiden liiketoiminnan tuntemukseen asettaa organisaation siirtyminen uusille markkinoille. Esimerkiksi kohdeorganisaation siirtyessä mukaan vesiliiketoimintaan, on uutena markkina-alueena tullut kunnallisvesi-liiketoiminta. Kuntasektorin liiketoiminta on erilaista kuin perinteinen puunjalostusteollisuuden toiminta.

”Ja sitten jopa tulee semmonen mielee, että ku tämmösen valtionalouden tai kunnallistalouden osaaminen vaaditaan, että mihin aikaan ja miten ne investoinnit perustellaan. Mihin aikaan vuodesta, kun ne teollisuudes menee vuos kerrallaa ja loppusyksy on sitä investointien aikaa, ni me tiedetää se. Mut entäs ku hypätää sinne vesibisneksee? Et milloin myyjien pitää olla aktiivisii, missä vaihees vuotta tai vuoskymentä tai vuossataa, et mikä on sen tuotteen uusiutumisen elinkaari siellä? Et se on sellast ihan uutta, mitä pitäis pystyy sit hallitsemaan.”

Asiakkaiden prosessien tuntemus

Asiakkaiden liiketoimintaa tärkeämpänä haastatteluissa tuli esiin asiakkaiden prosessien tuntemus. Kohdeorganisaation tunnuslauseenakin on ollut ”Heart of your process”, olla asiakkaan prosessin sydän. Asiakkaiden prosessien tuntemus nähtiin osana koko organisaation ydinosaamista, koska prosessiteollisuuden toimittajana sillä on olennainen osa myös tuotteiden kehittämisessä. Storbacka et al:n mukaan (1999) asiakkaan prosessien tunteminen auttaa ymmärtämään myös asiakkaiden arvontuotantoa.

”Meil on aina painotettu sitä, jo Ahlströmin ajoista, et meil tunnetaan asiakkaan prosessit, mutta se pitäis olla myös niin ku oikeesti niin, että tunnetaan, et ei oo pelkkää sanahelinää.”

Prosessien tuntemus auttaa valitsemaan oikeat laitteet oikeisiin kohteisiin. Prosessi vaikuttaa myös materiaalivalintoihin ja muihin tuotteen ominaisuuksiin. Koska prosessiteollisuudessa pumpattavat ja sekoitettavat nesteet voivat olla kovinkin erilaisia, on välttämätöntä osata valita turvalliset tuotteet kuhunkin käyttökohteeseen. Prosessien tuntemuksen koettiin luovan luottamusta asiakkaan ja toimittajan välillä, sillä oikein valitut tuotteet vähentävät reklamaatioita ja muita ongelmia. Ymmärrys prosesseista auttaa myyjää myös keskustelemaan asiakkaan edustajien kanssa, jotka tässä yhteydessä ovat usein itsekin prosessi-ihmisiä, näin voidaan puhua ”samaa kieltä”.

Prosessien tuntemus osaamisalueena koettiin niin vahvana, että sen avulla koettiin voivan tuottaa myös lisäarvoa asiakkaalle. Jos myyjä tuntee asiakkaidensa prosessit perusteellisesti, voi hän tarjota osaamistaan ja tukea myös asiakasyritykselle heidän prosesseis- saan, esimerkiksi uuden työntekijän tullessa kyseiseen prosessiin.

”Se pikemminkin menee niin päin, et meil on niin vahva tuntemus, et kun asiakkaan organisaatioon tulee uus kaveri, ni myö pystytään ikäänkuin opettaa häntä niissä pumppauksissa. Ja mun tekis mieli väittää, et sillä tavalla me on erottauduttu meidän kilpailijoista, ja sitäköön osaamista me ei oltais saatu ilman näitä meidän partnereita.”

Asiakkaiden prosessien tuntemisessa pitäisi osata aistia trendejä siitä, mihin suuntaan ollaan menossa. Esimerkiksi sähköisen median yleistyessä paperilehtien lukeminen vähenee, jolloin perinteinen paperiteollisuus saattaa joutua miettimään uusia liiketoimintaratkaisuja, kuten erikoispapereiden tai kartongin valmistukseen siirtyminen. Myös uusiutuvat energiamuodot voivat tuoda yhä enemmän uusia vaatimuksia prosessien tuntemiselle sekä itse tuotteille. Kuten eräs haastateltavista pohtii:

”Ja sitten suurin kynnyks minust noitten myyjien mennä myymään meidän tuotteita sinne prosesseihin on se, että jos ei tunne niitä prosesseja. Ettei tiedä mitkä ne on ne tarpeet siellä.”

Osa haastateltavista koki, että prosessien tuntemuksen avulla on myös mahdollista parantaa asiakkaiden prosessia. Toisaalta haastatteluissa ilmeni myös, etteivät kaikki asiakkaat halua, että organisaation ulkopuolinen esittää parannusehdotuksia heille.

”Et sen takii tietyst on tärkeä, et kiertelee siel asiakkaan luona -- ei tämmösii asioit välttämättä muuten nää. Että sillee yrittää vähä erottuu vaikka niist kilpailijoistakii, et me ollaan siel asiakkaan luona ja yritetään löytää niit hyviä vaihtoehtoja, et ne vois parantaa sitä heidän omaa prosessii. ”

Asiakkaiden prosessien tuntemuksessa koettiin olevan eroa myös sen mukaan onko kyseessä koti- vai ulkomainen asiakas. Vientimyynnissä tuntuma oli, että tarvetta on erityisesti perustuotteille, kun taas Suomessa oli törmätty enemmän innovatiivisempia ratkaisuja ja vaativimpiin prosesseihin.

”Suomessa ollaan ehkä innovatiivisempia, haetaan ihan uusia kohteita koko ajan ja ollaan ehkä rohkeampia markkinoimaan ihan uusille alueille. Saattaa pari pumppua mennä vaikka kuinka erikoiseen kohteeseen, mikä vaatii sitä innovatiivisuutta. -- ja joskus tehdään ihan semmosia omia sovelluksia mikä tietenkin vaatii paljon sovellussuunnittelijaltakin ja ostolta apuja. -- Niit vaikeimpia ei ehkä viennissä niin paljon ole suhteessa, enemmän sitä peruspumppua.”

Ennakointi

Ennakointia ja markkinanäkymien seuraamista ei koettu haastattelujen perusteella varsinaisesti myynnin tehtäväksi, vaan sitä varten organisaatiolla on oma koneistonsa, joka

pyrkii olemaan valittujen yhteistyökumppaneidensa kanssa eturintamassa kehittämässä jotain uutta ja mullistavaa. Myynnin tehtäväksi jää näin ollen seurata asiakasteollisuuksien tapahtumia, kuten millaisia investointeja missäkin on suunnitteilla. Näiden näkymien perusteella suunnitellaan esimerkiksi seuraavaa budjettia.

”Sit se on ihan pers’ntumaa että mitä tapahtuu seuraavana vuonna ja tietyst ne isommat hankkeet, nehan me tiedetään ennakoo, ni niist on kyl signaali siihen koko teollisuutee. -- mut jokapäiväsessä kaupanteossa, kun me tiedetään, et mitä meidän asiakkail on mielessä, ni se riittää.”

Toisaalta haastateltavien mielestä ennakointi ja asiakkaiden markkinanäkymien seuranta koettiin myös osana myyjän tehtäviä, siihen ei vain ole riittävästi aikaa muiden tehtävien ohessa. Oikeanlainen ennakointi helpottaisi myyntityön kohdentamista. Ståhlen & Wileniusen (2006, 54) mukaan tulevaa ennakoimalla, voidaan varmistaa tulevista haasteista selviytyminen. Lisäksi ennakoimisessa tulisi ottaa oman liiketoiminnan ohella huomioon asiakkaiden tulevat tarpeet, sillä niiden kautta koko toimintaa voidaan joutua uudistamaan, jolloin se vaikuttaa myös yrityksen strategiaan. (Ståhle & Wilenius, 2006, 64 – 65.)

”No, tiedetään et jos joku tehas alkaa investoimaa tai et jos joku meinaa jotaa laajennusta vaikka tehdä ni sit ollaa kärppänä paikal. – Mut sehän ois hyvä tieto, et tietäis miten asiakkail menis ihan muutenki. Mut on sen verran tot kyselyykin, et yritetään muuttaa ne kyselyt tarjouksiks ja tarjoukset tilauksiks, että siihen menee kaikki aika minkä istuu konttoril ja sit ku lähtee viikoks pois, ni sit sä istut taas kuukauden hakkaamas niit tarjouksii mitkä on jääny rästii.”

Haasteena ajanpuutteen lisäksi nähtiin muun muassa se, ettei tiedetä mistä kaikkialta ennakointitietoa olisi mahdollista kerätä. Osin ennakointia tehtiin alan julkaisuja seuraamalla, mutta osin tieto on ihmisten välisten suhteiden varassa.

”-- sen lisäksi sen myyjänki pitäis osata sitten hakee niit signaaleja ja että mitkä on ne paikat mistä sitä signaali haetaa?”

”Et sitte huhujen kautta, tai jos on hyvät suhteet, saahan tietää, et mitä on tapahtumassa. Markkinoitten seuraaminen, no, lehdistä ja netistähän niitä seurataan et mitä tapahtuu. Se on kyllä jo vähän myöhäistä kun lehdessä ilmoitetaan... Pitää oikeestaan tuntee se asiakas. Henkilökohtaset suhteet. Osaa vähän varautuu.”

Asiakastarpeiden tunnistaminen

Asiakastarpeiden tunnistamisen osalta haastateltavien vastaukset poikkesivat jonkin verran toisistaan. Toisaalta vastauksista ilmeni, että erityisesti tällä liiketoiminta-alalla tarve lähtee juuri asiakkaan suunnasta. Asiakkaalla on joku tietty tarve, mihin hän kaipaa tuotetta, ja usein asiakkaalla itsellään onkin jo etukäteen tiedossa mitä tuotetta hän haluaa. Eräs haastateltavista kuvailee:

”Tää bisnes on kuitenkin sellast, et ei näit pumppui kukaan osta sen takia, et siä oisit hyvä myyjä. -- Ei näit kukaa osta niin ku huviksee, se tarve on oltava. -- Sen tarpeen pitää lähtä sieltä päästä, et ne [asiakkaat] on jotain tekemäs, joko tuotantoo nostamas, tai pullonkauloi poistamas. -- varmaan moni kuvittelee tässä firmassa et pumppumyyjä on vähä ku kuningas, et ku hän tulee, ni kaikki häntä kuuntelee, mut ei se asia ihan niin mee. Se pitää olla joku tarve sille asialle.”

Toisaalta taas haastattelujen perusteella pitäisi pystyä myymään mitä asiakas tarvitsee, eikä vain mitä asiakas haluaa. Vaikka asiakas useimmiten osaisikin sanoa mitä kyseiseen tarpeeseen tulisi toimittaa, on myyjän mahdollista tarjota jotain muuta sen perusteella, mikä olisi asiakkaan kannalta parempi vaihtoehto liittyen esimerkiksi sopivimpiin materiaaleihin tai muihin ratkaisuihin. Lisäksi vastauksista ilmeni, että myyjä voi myös kertoa asiakkaille enemmän tarpeita kuin asiakas osaa itse tunnistaa, niin sanotusti luoda tarpeita.

Tämä taas vaatii syvällisempää osaamista, sillä luottamuksen ja kiinnostuksen herättäminen vaativat myös kykyä lukea asiakasta.

”Siinä auttaa kaikki se muu osaaminen. Ku sä pääset sinne asiakkaan luokse, asiakas voi pyytää sulta ihan muuta, ja sä voit kerätä siltä samalla kaikkee muuta tietoa, joka taas voi poikia paljon muuta kauppaa. Jotkut vaan osaa tunnistaa ja tulee toimeen ihmisten kanssa. -- Ne sosiaaliset taidot siinä on tärkeitä, et sä saat sen mukaan sen asiakkaan, saat sen luottamuksen heräämään.”

”Sit toinen teema tarpeen luomiseen on se, että kun tuntee sen prosessin ja tietää sellasia menestystarinoita mimmosia laitteita on toimitettu, niin kysymällä voi tavallaan herättää sen asiakkaan kiinnostuksen, vaikkei hänellä juuri sillä hetkellä sitä kyseistä laiteta olis ajatusta hankkiakaan, mut pitää tavallaan luoda se tarve ja herättää se kiinnostus, et se on vaikeempi homma. Se vaatii jo syvällisempää osaamista, että pystyy haastamaan sen asiakkaan, et nyt sä teet ton pätkän tolla tavalla, et ootko miettinyt jotain muuta vaihtoehtoo.”

Asiakkaan merkityksen tunnistaminen

Asiakkaan merkityksen ja asiakkaan tuntemisen ylipäättään todettiin olevan iso osa myyntiosaamista. Kohdeorganisaation alan luonteen vuoksi monet asiakkaista ovat niin sanottuja vakioasiakkaita, joiden kanssa kauppaa tehdään jatkuvasti tai joiden kanssa on solmittu vuosisopimukset. Näiden asiakkaiden osalta asiakkaan tuntemus on muodostunut kokemusten kautta. Lähtökohtaisesti jokainen asiakas on tärkeä, ja kaikki kaupat pyritään kotiuttamaan, mikäli vain on mahdollista. Uusi ja tuntematon asiakas on kuitenkin riskialttiimpi kuin tuttu ja turvallinen, jolloin ensiarvoisen tärkeäksi nousee kyky analysoida riski, mikä kyseisen asiakkaan kohdalle mahdollisesti muodostuu esimerkiksi toimituksen maksamisen suhteen.

Asiakkaan merkittävyyttä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Yksi niistä on se, millaista volyymia tai kannattavuutta kultakin asiakkaalta on odotettavissa. Näiden perusteella voidaan määritellä erilainen hintataso eri asiakkaille. Myös asiakkaan oman liiketoiminnan seuraaminen liittyy asiakkaan merkittävyyteen siinä mielessä oletetaan asiakkaan olevan omalla toimialallaan jatkuvasti kilpailukykyinen. Yksi näkökulma on asiakasuskollisuus, ostaako asiakas keneltä tahansa milloinkin tuotteen saa, vai onko mahdollisuutta pyrkiä parantamaan sitoutumista.

Eri asiakkaiden käyttäytymistä tulisi pystyä lukemaan ja päättämään mitkä tekijät ovat merkittäviä kenellekin.

”Sit ollaa asiakkaitten kautta opittu se, et eri asiakkaat käyttäytyy vähän eri tavalla. -- On hyvä tuntee niitten käyttäytyminen sitten, et minkälaisii ne on.”

Avainasiakkaiksi valittujen asiakkaiden kanssa panostamiseen kiinnitetään erityisesti huomiota, sillä asiakkaalla on myyvälle organisaatiolle suurempi merkitys esimerkiksi uuden teknologian kehittämisen partnerina.

Asiakastiedonhallinta koettiin haastateltavien keskuudessa eri tavoin. Osan mielestä riittää, että käytössä on rekisteri perustietoja varten ja kaikki muu tietämys esimerkiksi asiakkaan käyttäytymistä koskien löytyy myyjän korvien välistä. Osa taas koki, että asiakastiedonhallintaan pitäisi panostaa enemmän, jotta esimerkiksi riskianalyysit olisi helpompi toteuttaa.

”Mä luulen, et se perustuu siihen, et se myyjä tuntee sen asiakkaan. Mihin-kään kirjoihin tai kansiin ei mitään tietoja laiteta. -- Toki viennissä tulee siinä se kun pitää hakea niitä luottotietoja, kotimaassa ehkä luotetaan enemmän siihen asiakkaaseen kun ei oo syytä epäillä, kun ne on hoitaneet ne asiansa. Meil on myös ihan hirveen paljo sopimusasiakkaita olemassa ja ne on ostaneet meiltä vuosia, ni se luottamus on niin hyvä. -- Myyjän omassa päässä olevaa asiakashallintaa.”

"-- et minkäläinen riskianalyysi tehdä kun kauppaa hierotaa? Ja tehdäkö minkäälaisista? -- Tavallaa on ollu tuttu ja turvallista, et me on tehty niitten samojen asiakkaitten tai konsernien kaa maailmanlaajusest töitä, ja nyt meil onkii yhtäkkii vastapuolena joku x, mistä me ei tieta mitää, niin millä sablunalla sinne mennää ja mennäkö? Ei pelkästään se, että me tutkitaan niit prosesseja vaan ihan sekin, et miten me tutkitaan se asiakas? -- Koska se vaikuttaa sit monella tavalla myös siihen, et minkälaisil ehdoil sit lähdetää tarjoamaan, maksuehdot ja kaikki tällasetkii asiat siel taustalla."

Asiakkuusprosessi

Minkäänlaisista systemaattista asiakkuusprosessia vastaajat eivät tunnustaneet, toisin kuin myyntiprosessin. Asiakkuusprosessi vaihtelee käytännössä aika paljon myyjästä ja tilanteesta riippuen vastausten mukaan. Isoimpien asiakkaiden kanssa pidetään säännölliset vuosisopimusneuvottelut, mutta muiden asiakkaiden kanssa asiakkuuksia käsitellään eri tavoin. Tavoitteena on sekä etsiä uusia asiakkaita aina tilaisuuden tullen, että pitää suhteita yllä jo olemassa olevien asiakkaiden kanssa. Jotkut myyjät pitävät kirjaa asiakasvierailuistaan ja pyrkivät yhdistämään asiakaskäyntejä mahdollisuuksien mukaan aina alueella käydessään.

"Asiakkuusprosessi, tota, oikeestaan niin ku tarpeen ja tilanteen mukaan. -- se menee sen mukaan, et missä nyt on ollu minäkii vuonna projekteja tai mis on jotain avoimii isoi kyselyitä, mist pitää mennä neuvottelemaa, ni sit mennää niit kattoo. Ja toki nää isot asiakkaat tai ne tärkeet, ni kylhän niit aina käydää morjestamassa."

"Periaatteessa on, mutta käytännössä, no. Käytännössä se menee oikeestaan, että isolla asiakkaalla on vuosisopimusneuvottelut säännöllisesti. Niitä seurataan ja sitä myöten seurataan samalla miten myynti on mennyt etiäpäin ja miten sitä vois kehittää. -- niitä ei kiusata turhan päiten, mutta sitte siellä"

päässä pitää käyä säännöllisesti esim. kouluttamassa meidän tuotteista, kun monella asiakkaalla muuttuu porukka jonkun verran, ni ne ei tunne enää meitä. Ja koulutustilaisuuksia. Ihan tuotekoulutusta, ja että pääsee näyttämään naamaa ja tekemään itteään tutuksi. -- Se on myyjästä kiinne, mut siin ei oo oikeen systematiikkaa tehty. -- Uusia asiakkait toki pitäis yrittää löytää aina kun kulkeutuu savupiipun ohitte. -- Ja kun uus tuotesarja on tulossa, ni pitäis yrittää uusii markkinoita ettiä sieltä missä ei olla aiemmin oltu kilpailukykyisiä.”

Asiakaskontaktien hoitaminen

Kohdeorganisaatiossa myynti on jaettu kotimaan- ja agentti/vientimyyntiin. Kotimaassa myyjät hoitavat itse asiakaskontaktit kun vientimyyynnissä asiakasrajapinnassa ovat pääsääntöisesti agentit, jolloin päivittäinen asiointi on heidän vastuullaan. Riippuen maasta ja tapauksesta myyjä voi olla myös suoraan yhteyksissä asiakkaaseen.

Useimmiten asiakaskontakti saa alkunsa asiakkaan lähettämästä tarjouskyselystä. Aineiston perusteella on tärkeää, että tarjoukseen vastataan halutussa aikataulussa ja vastataan juuri siihen, mitä asiakas pyytää.

”Meille kun tulee se tarjouskysely, ni sitä pitää kunnioittaa ja siihen pitää vastata halutulla aikataululla ja toki ei oo haitaks jos siin on jotain epäselvää, ni ei arvaa vaan kysyy, et se vastaa sitä oletusta siitä asiakkaan tarpeesta.”

Tarjouspyyntöön vastaamisen jälkeen alkaa varsinainen kaupankäynti, mikäli asiakas hyväksyy tarjouksen. Kaupan ehdoista sopiminen voi tapahtua eri tavoin. Yksinkertaisimmissa tapauksissa asiakas voi hyväksyä tarjouksen ehdot sellaisenaan, jolloin hän lähettää myyjälle tilauksen, minkä myyjä puolestaan vahvistaa. Mikäli ehdoista neuvotellaan henkilökohtaisesti, saattaa myyjän ominaisuuksilla olla enemmän vaikutusta kauppohenkilökohtaiseen, kuin sillä minkälaista teknistä tai kaupallista osaamista myyjällä on.

”No se on varmaa kuitenkin henkilömyyntii sen jälkeen ku neuvottelemaan päästää. Et ihminen myy ihmiselle. Ja mitkä ne elementit on? -- Ja mitkä ne osaamiset on? -- Palveluhalu esimerkiksi, mistä se koostuu? Et mistä se asiakas niin ku näkee sen että tän ihmisen kans minä haluun tehdä nää kaupat. Et voi luottaa tähän. Et kulminoituuks se siihen henkilökohtasee vuorovaikutustilanteeseen siinä neuvottelutilantees.”

”Ja tietysti sitte ku on riittävän kauan tehty yhdessä työtä, ni ku ihmisethän tät tekee, ni ainahan se paranee ku tiedetään jo toisemme ja toistemme tavat. Monet pikkuasiat hoituu sitte paljo paremmin, ettei tehdä niin sanotusti liian isoa numeroo sekundäärisistä asioista.”

Myös kyky kuunnella asiakasta nähtiin tärkeänä. Vaikka myyjällä olisi hyvät argumentit tarjoamansa tuotteen puolesta ja hyvin suunniteltu myyntipuhe, on lähtökohtaisesti kuitenkin muistettava kuunnella asiakasta, jotta saataisiin selvitettyä tarpeet ja toiveet asiakkaan näkökulmasta.

”Sit se seuraava steppi ku se tarjous on lähetetty, ni on sitte jonkun näkönen keskustelu. Joko neuvottelu tai puhelinkontakti, ja täs on ensiarvosen tärkeää se, että kuuntelee sitä asiakasta. Pitää kuunnella. Pitää kuunnella enempi ku puhua. Se on monelle myyjälle aika vaikeeta, et ne tuuppaa sitä omaa liturgiaa, jossa voi olla semmosia elementtejä, jotka ei kiinnosta sitä asiakasta lainkaan. Et siinä kohtaa se tulee se kuuntelun tärkeys.”

Tunneäly ja sosiaaliset taidot nousivat aineistossa useankin teeman osalla esiin. Asiakas-kontakteihin liittyen niiden avulla voidaan esimerkiksi tunnistaa asiakkaan organisaatiossa henkilöt, jotka ovat relevantteja kaupan syntymisen kannalta.

”Sit pitää varsinkin neuvottelussa pystyä tunnistamaan asiakkaan tiimistä jäsenten roolit. Siel on aina yks joka päättää, eikä se oo välttämättä ostaja. Ni se pitää osata haistaa, et siihen ei oo mitään lääkettä, siin vaan pitää olla niin ku sitä, onks se nyt tunneälyä vai mitä.”

Joskus myyjä tarvitsee myös kykyä lukea asiakasta ja osata seurata millaisia signaaleja asiakas neuvottelutilanteessa mahdollisesti lähettää. Joissain tapauksissa myyjä voi havaita erilaisia neuvotteluasemia asiakkaan ja itsensä välillä. Joskus kompromissin hakeminen voi tuottaa kauaskantoisempia etuja kuin lyhyen tähtäimen tuloksen tavoittelu, esimerkiksi parempana asiakastyytyväisyyden muodossa.

”Ja tietysti sitte kun ollaan jo kauppaa tekemässä, niin siinä on monia tahoja taikka teemoja. Et jos on ite vaikka altavastaja, niin siin vaan yritetään saada mahdollisimman hyvä lopputulos oman firman kannalta. Sit jos ollaan vahvoilla ni sitä ei oikein sais näyttää, et se asiakas ei tunne et hänen on pakko ostaa. Se on vaikeeta koska usein se korreloituu siihen näkemuseroon siitä hinnasta ja asiakkaan pitäis aina saada sanottuu se viiminen sana. Ja jos ei hän sitä saa, niin siint’ voi jäädä vähä paha maku. – Kun kate pitäis maksimoida, ni silti pitäis jäädä sellanen tunne mistä jää hyvä maku.”

”Kylhän se vaatii hirveesti pelisilmää ja kanssakäymistaitoo, milloin joku asia kannattaa antaa mennä, vaikka vähän menetettäiskin siinä vähän. Kannattaa mennä vähän asiakasta vastaa, ni joskus se saattaa tulla sit takasinpäin jossain muualla sitte. Ihan vaatii aika paljon semmosia tietynlaista asiakkaan tulkitsemista, et mitä sen kaa voi tehdä, pitää tuntee ne asiakkaat, -- et missä rajoissa liikutaan.”

Neuvottelut itsessään käsittelevät useita eri asioita. Riippuen kaupoista myyjä voi joutua käsittelemään hyvinkin monenlaisia tekijöitä, kuten tuotteita, prosesseja ja kaupallisia ehtoja.

”Tää on sellasta teknistä myyntiä, yleensä insinöörit vastakkain. -- Ensin käy tosiaan insinöörit todennäköisesti keskusteluja joko prosesseista tai että mitkä tuotteet sopii sinne, sen jälkeenhän tulee sitten kaupalliset ehdot vastaan. Riippuu vähän yhtiöstä että onko paljon ehtoja vai ei. Käyään ne läpi, sitten päässään vasta hintaneuvotteluihin, se menee sillee yleensä.”

Kaupan solmimisen jälkeen myyjän kontakti asiakkaaseen vähenee, ellei myyjä ota esimerkiksi projektia hoitaakseen. Näitä tapauksia käsitellään tutkimuksessa omassa osiossaan. Muutoin asiakkaan tilauksen hoito siirtyy tilauskäsittelyyn, jossa se syötetään järjestelmään ja tuotantoon. Myyjällä ei ole tämän vaiheen jälkeen välttämättä mitään tietoa tilauksen etenemisestä, ellei siinä synny jotain ongelmia. Riippuen tilauksesta ja tapauksesta, muut vaiheet kuten toimitus ja laskutus hoituvat organisaation muiden henkilöiden toimesta. Yrityksessä on myös pyritty parantamaan asiakaspalveluaan kysymällä asiakailta jälkikäteen asioista, jotka hoidettiin hyvin ja joissa olisi vielä parantamisen varaa.

”Jos kaupat saahaan, ni sittehän myyjä pyrkii pääsee siit eroon ja siirtää sen tilauskäsittelyyn. Ja jos kaikki menee hyvin, niin yhteyshenkilöltä tulee tiedot ja tilausvahvistukset, et se menee eri kautta. Myyjä ei siihen puutu, vaan se menee tilauskäsittelyyn, tietysti myyntiosaston kautta.”

”Sitten toimituksen aikana tai sen kokonaisuuden valmistuksen aikana se asiakas usein unohdetaan. Se on meidän organisaatiolle kaikkein suurin haaste, et asiakas osattais pitää ajantasalla et missä mennää. -- tietty myyjä on siinä välissä se viestinviejä. Ja sit kun sitä tilausta tehdään ja toimitetaan, riippuen nyt vähän tilanteesta, niin sit se monasti jää siihen. Toki tätä me yritetään parantaa sillä tavalla et me sitten jälkeenpäin tehdään asiakkaalle kysely et mitens tää meni? Aina myyjänkin olis kyl hyvä olla yhteydessä ja kysellä et mitenäs täs nyt niin ku kävi? Siinä voitais parantaa.”

Ongelmien ilmetessä myyjä tarvitsee sosiaalisia taitojaan. Tässäkin kohtaa on olennaista kyky kuunnella asiakasta ja selvittää missä vika on. Myös se, että palautteen osaa vas-

taanottaa asiallisesti on tärkeää, vaikka palaute pääsääntöisesti negatiivista tässä liiketoiminnassa olisikin.

”Halu ratkasta se ongelma mahdollisimman pian, et olkoo se mikä tahansa. Ja olkoo se kenest tahansa kii, et se syyttelyn puuttuminen meidän taholta, et meidän yritys ei syyttele ketään koskaan missään tilanteessa, vaan pyritään vaan ratkasemaan. -- Et jos on pielee mennyt, ni se tunnustetaa, et nyt meni pielee ja nyt tehää kaikkemme et tää onnistuis täst eteepäin.”

”-- jos vaikka toimitus ei mee ajallaa ja muuta, ni me joudutaan ilmoittamaan asia, ja sieltä hyvin usein saa sen negatiivisen palautteen aika suoraan lyhentämättömänä. Siin pitää vaan ite pysyä asialinjalla ja yrittää hoitaa se asia mahdollisimman hyvin meidän puolelta eikä lähtä mukaan siihen asiakkaan kiukkuun. -- Harvoinhan sieltä positiivista palautetta tulee.”

”Et yritetääks pakoilla ja selittää, vai otetaako härkää sarvista ja otetaa kaikki palaute vastaa. Mut kuitenkin kaikin mahdollisin keinoin, koko organisaation voimin, yritetää ratkasta se. Että tavallaa se semmonen nöyrä rohkeus. Sil-lähän niitä kauppoi sit saa jatkossakii. – et millä varmistettais se, että niiltä [myyjiltä] löytyy se rohkeus mennä tämmösis tilanteissa kohtaamaan se vihanen raivoissaan oleva asiakas.”

Jälkihoito ja sen tarve vaihtelevat myös tilanteen mukaan. Yksinkertaisimmissa tapauksissa sitä ei juurikaan tarvita, mutta etenkin isoissa kaupoissa sillä on tärkeä merkitys. Vastausten perusteella tähän kaivattaisiin enemmän sovittuja toimintatapoja. Kuuluuko jälkihoito varsinaisesti myyjän tehtäviin, ja jos kuuluu, missä tapauksissa? Tulin (2007) mukaan hyvin hoidettuna jälkituki edesauttaa hyvän liiketoimintasuhteen luomista ja varmistaa asiakkaan palaamisen myös tulevaisuudessa saman toimittajan asiakkaaksi.

”Se on varmaan nyt yks asia, missä olis semmonen niin ku ehkä toimintatapojen sopiminen tai semmosen osaamisen lisääminen meille, että kuka sen

nyt oikeesti hoitaa? Ja miten varmistetaan se, että ne asiat tulee loppuun hoidettuu.”

Asiakkaiden kanssa pyritään myös henkilökohtaiseen kontaktiin. Asiakasvierailut ovat tärkeä osa markkinointia, jolloin voidaan esimerkiksi esitellä uusia tuotteita tai selvittää olisiko vanhoissa toimituksissa esimerkiksi tarvetta varaosille.

”Tietyst se on osaltaan sitäkin, et tehää niit turneit siel. -- vaikkei ois mitää uusii pumppukyselyitkää, ni sit lähtää puhumaa ehkä just uusist tuotteist. Nii ku sellast markkinointii. Ihan suoraa markkinointii ja juttelee, että onks jotain asioit että mitä pitäis tehä ja onks joku laite mikä ei toimi ja markkinoiaa uusii tuotteit, markkinoiaa meiän varaosapakettei ja muuta.”

Toisaalta perinteisesti myyjän työhön yhdistetty edustaminen on vähentynyt yhä tiukentuneiden resurssien seurauksena. Näiden resurssien väheneminen näkyy sekä ajan että rahan poistumisena edustamiselta. Sama trendi näkyy sekä toimittajien että asiakkaiden puolelta, toimittajilla on vähemmän rahaa käytössä edustamiseen ja asiakkailla on vähemmän aikaa osallistua ylimääräisiin tapahtumiin työn lisäksi.

”-- nää on vedetty niin tiukalle, et jos sillä asiakashoidolla tarkotetaan muunlaistakin toimintaa ku ihan siihen työntekemiseen liittyvää, niin se on vähä haasteellista, sanotaan näin. Jos haet semmosta, et tehtäis jotaa niin ku työn ulkopuolella. Ei asiakas välttämättä ehdi semmosii hommii. Ja se mitä meil on ollu, mihin ne on ehtiny, ni se on meiltä niin sanotusti vähä tullu näitten -- sääntöjen mukaan vähä vaikeeks hoitaa. -- Et se on pakko yrittää siinä työn ohessa sitä.”

5.3.3 Sisäisten verkostojen hallinta

Tässä kappaleessa käsitellään verkosto-osaamista sisäisten verkostojen hallintana myyjän näkökulmasta. Sisäisten verkostojen hallinnan alle sijoitettiin oman talon sisäisten prosessien hallinta, kuten tukitoimintoihin liittyvä osaaminen. Työyhteisötaidot, esimerkiksi yhteistyötaidot ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen ovat myös osa sisäisten verkostojen hallintaa. Myös talon sisäisten tietojärjestelmien hallinta on olennaista, kuten myös sisäisen asiakkuuden toimintamalli ja projektiosaaminen.

Myyjän työssä sisäisten prosessien tuntemus lähtee ennen kaikkea siitä, että tietää ja tuntee sen, mitä on ylipäätään mahdollista myydä, ja miten sen tuotanto tapahtuu.

”Täytyy osata tietää, et mitä pystyy tarjoamaan. Ja jos ei pysty tarjoamaan, niin pitää pystyä teknisest määrittelemään, et mitä tarvitaan ja pitää hakee sit lupa. Joko tuotekehityksen tai tehtaan organisaatiosta et mitä halutaan. Tai hakee sit apua niin kun suunnittelusta tai jopa hydraulikkasuunnittelusta lähtien.”

”Kyl sun pitää tietää perusteet pumpun sielunelämästä, että miten sitä valmistetaan ja miten sitä kehitetään. Ja sul on se tietty kontaktiverkosto, että sä tiedät ihmisiä keneltä kysyä, se on ehkä se tärkeempi. Ja jos asiakas tulee vierailulle, ja sä ite käyt kierrättämässä sitä tuolla tehtaalla, kyllähän se luo sitä uskottavuutta, et nää kaverit tietää mistä puhuu, kun osaat vakuuttavasti olla. -- Mutta tärkeätä on, et sun ei tarvii ite tietää kaikkee.”

Olennaista sisäisten prosessien hallitsemisessa on myös tietää, mistä päin organisaatiota mitäkin tietoa osaa etsiä. Kaikkea ei tarvitse itse tietää tai osata, mutta hyvät sisäiset verkostot ja niiden hallitseminen auttavat monella tapaa, kuten tarvittavan tiedon selvittämisessä tai avun saamisessa.

”No se on yks sellanen iso juttu, mikä myyjän pitää oikeest osata. Et ei voi myydä jos ei tunne tät taustaverkostoo. Koska meil tää toimii niin verkostossa, et vaik tääl niin sanotust on osastoja, niin se tuki minkä tarvit, ni se on siellä hajallaa eri osastoilla. Et sun täytyy tietää, että kuka ja missä sen tuen antaa ku tarviit sitä.”

”Kyl tää sisäinen verkosto pitäis olla aika selkee. Pääsee helpommal ku tietää mistä kysyy apua.”

Toisaalta sisäisten verkostojen kanssa yhdessä toimiessa, ei aina ole selvää, mitä muut ihmiset tekevät ja miksi. Tämä on haaste sekä kokonaisprosessin toimivuuden, että työn arvostuksen kannalta. Jos ei tiedä, mitä toisen työtehtäviin kuuluu, on sille vaikeaa antaa täyttä arvostusta.

”Miä sanoisin nii, että näihin sidosryhmiin liittyen olis erittäin terveellistä meidän kaikkien tietää, et mitä ihmiset siellä tekee -- me tiedetään ihan liian vähän toistemme tekemisistä, eikä osata kokonaisuuden näkökulmasta sitä arvostaa.”

Oman organisaation sisäisten prosessien hallinta on tutkimuksen mukaan tärkeää ja liittyy vahvasti sisäisten verkostojen hallintaan. Kokonaisprosessin ymmärtämisen lisäksi on tärkeää osata antaa arvoa prosessin jokaiselle vaiheelle. Sisäistä yhteistyötä kehittämällä voidaan luoda arvoa esimerkiksi paremman asiakaspalvelun muodossa.

”Mikään ei oo vaan. Sellaista työtä ei edes sitte tarvittais. Kaikki työt on tärkeitä, se pitäis ymmärtää ja antaa arvostus myös niille sitten. Osassa prosessia on eri tehtäviä, se että kaikki tulee hoidettua hyvin, niin joka osaluokkeen tulee toimia.”

”Se on – tärkeää, ja sit monet unohtaa sen ja keskittyy siihen et miten se tökkii muualla, koska meil jokaisella on omas tekemisessämme parannettavaa, mut se on paljo kivuliaampaa parantaa omaa tekemistä ku haukkua naapuria. Se on ilman muuta tervetullutta, mut siinäkin pitää lähteä sisältä se halu. Siin on meil organisaationa haaste sytyttää se kipinä ja saada ihmiset miettimään. Sillä sitä asiakaspalvelua vaan parannetaan.”

”Kyllähän täällä varmasti tätä eri osastojen välisten yhteistyön parantamista on koko ajan. Sitä ei oo ikinä liikaa, että sitä pitäis tehdä koko ajan etenkin niissä rajapinnoissa. Prosessit kun toimii hyvin joka paikassa ja niitä rajapintoja hierotaan, ns. sisäistä asiakkuutta, sitä pitäis kattoo, et miten pystyy palvelemaan niitä sisäisiä asiakkaita, siitähän se lähtee. Jos sä et pysty niitä sisäisiä asiakkaita palvelemaan niin lopussa se oikea asiakas on se joka siellä kärsii.”

Toisaalta on myös tärkeää tunnistaa se, koska ollaan tekemisissä normaalin prosessin kanssa, ja koska on kyseessä erikoisempi tilaus, jonka prosessi voi edetä eri tavalla. Prosessin sujuvuuden kannalta standardituotteiden myyminen olisi järkevää, mutta mikäli halutaan toimia erikoistuneiden tuotteiden toimittajana, jolloin kilpailijoitakin on vähemmän, on olennaista hallita myös erikoistuotteiden myyminen.

”Jos ajattelee sitä et mitä myö täällä tehää, et se olis mahollisimman sujuvaa, niin meiän pitäis pyrkii myymään standardituotteita. Se ois prosessin toimivuuden kannalta hyvä, saadaan kaikki sujuvasti menemään, jokainen vaihe tietää mitä tehää. -- Toisaalta pitäis muistaa, että meillä pitää olla kykyä tehä erikoista, mistä saahaa parempaa hintaa. -- Ja muita toimittajia on vähemmän sitte, ku tehää vähä erikoista, mut siinäkin kyllä toimitusprosessi pitää tuntee ja tietää, elikkä millä tavoin saat erikoisuudet menemään läpiteme.”

Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidot pitävät sisällään monenlaisia eri taitoja, kuten sen, että osaa lukea asiakkaiden lisäksi myös niitä oman organisaationsa ihmisiä ja käsitellä heitä sen mukaan. Lisäksi on tärkeää osata tuoda esiin omat ja asiakkaiden tarpeet.

”Sehän on tärkeätä, et osaa puhuu sopivasti ja vaatia sopivasti. Ja myötäillä ja neuvotella. Ihan käskemällä ja omaa asiaa pelkästään ajamalla ei pääse oikeestaan mihinkään. Siit tulee helposti tollanen muuri vastaan, niin ku vastarinta heti vastaan. Henkilöitä on niin erilaisia, toiset saa asiat läpitte ja toiset ei.”

”Se vuorovaikutus pitää olla semmosta, et ne hommat sujuu. Me ku ollaa luvattu jollaa aikataululla esim. mittakuvia asiakkaalle, ni sun pitää se sama asia myydä täällä vielä uudestaa. Koska ne muutkin on hirveessä työpaikneessa koko ajan. Ni ei näitä nyt huutamalla, ku samassa veneessä ollaan.”

”Sit sen merkittävyuden tekemistä, että organisaatio ymmärtäis kuin merkittävästä asiasta on kysymys. Jos vaikka joku asiakas ei olis koskaan ennen tilannu meiltä, niin sitten pystytään vaikka yhdessä voittamaan uus tilaus, saadaan se uudeks asiakkaaks.”

Tärkeä osa työyhteisötaitoja on myös ymmärtää muiden osastojen haasteet ja tunnistaa tilanteet, jolloin omista päämääristään joutuu joustamaan tai luopumaan, huomioiden kuitenkin samalla oman organisaationsa edun.

”Se osaaminen on yhtä kuin ymmärtäminen, et pitää nähdä et mikä se niitten työkavereitten merkitys on tälle kokonaisuudelle ja mitkä ne haasteet siel on. Toki kun semmonen osaaminen tai ymmärrys on, niin sit ku asiakkaan kans neuvottelee, ni sitä pyrkii viemään siihen suuntaan myös sitä asiakkaan pää-

töstä. Esim, jos tietää et meil on toimitusvaikeuksia, ni on enempi ku hölmöä olla kysymättä asiakkaalta kuinka paljo annat meille toimitusaikaa. Asiakas saattaa pyytää 8 mut hyväksyä 22 viikkoa. Aina pitää myyjänkin kamppailla sen firman hyödyksi kaikissa teemoissa.”

”-- mut siit pitää pystyy neutraalisti neuvottelemaa, et olisko mahdollista tyytyä sitten siihen, et ei olekaan mahdollista sitten jostain syystä. Et kyl ne henkilöt tietää sitten, ettei tää tuu millää onnistumaa. Eli ei väkisin myyä niin ku kaikenmaailman tavaraa mistä meil ei oo kokemusta.”

Sosiaalisten taitojen nähtiin muodostavan merkittävä osa työyhteisötaitoista. Niiden merkitys on oleellista jopa koko liiketoiminnan kehittämisessä.

”No jos niit [työyhteisötaitoja] ei oo, ni ei täst hommast tuu niiku mitää. Tai sit pitää ite osata ihan kaikki. Et kylhän täs pitää toisten ihmisten kans puhuu ihan välttämättä. Sille ei vaa voi mitää.”

”Toiset ihmiset on vaan sosiaalisempia ku toiset. -- Kukaan ei halua olla kaikkietävän kanssa, tai sit jos sitä palautetta kyllä tulee, mut se ei oo rakentavaa, ei semmosta kukaan kaipaa. Se lyö niitä blokkeja. On paljon sellasia ihmisiä, joita ei yhtä hyvin auteta just näitten sosiaalisten taitojen takia, vaikka pitäis olla se, että työasiat voi olla joskus konfliktissa ja ne voi riidellä, mutta ei ihmiset. -- Varmasti resursseja jää meillä käyttämättä. Ja meillä on mielettömät määrät kehityspotentiaalia, -- Jos kaikkien näkemystä ja osaamista pystyttäis hyödyntämään bisneksen kehittämiseen, niitä meidän omia prosesseja pystyttäis varmasti kehittämään yhdessä.”

Tietojärjestelmien hallitseminen

Myyntityöhön liittyy hyvin paljon erilaisia tietojärjestelmiä ja tietoteknisiä työkaluja, kuten yleisimmät toimisto-ohjelmistot, esimerkiksi tarjousten ja asiakasesitysten tekemiseen, ja erilaisia sisäisiä työkaluja, kuten valintatyökalu, sisäinen portaali ja toiminnanohjausjärjestelmä. Myös nykyaikaiseen tiedonhallintaan ja –etsimiseen kuuluvat olennaisena osana erilaiset tietojärjestelmät. Näiden hallitsemisen tärkeydestä oltiin jonkin verran eri mieltä haastattelujen perusteella. Osa koki pärjäävän vähemmilläänkin työkaluilla, mutta osa näki, että tarjotut työkalut helpottavat ja tehostavat työntekoa. Kaiken kaikkiaan, tietojärjestelmiltä toivottiinkin juuri sitä, että niitä olisi helppo käyttää ja ne mieluummin helpottaisivat päivittäistä työntekoa kuin, että niiden opettelu veisi jo ennestään tiukkoja aikaresursseja.

”Tietojärjestelmän pitäis aina tuua seuraava askel, et se olis helpompi ku se edellinen joka on tuttu ja turvallinen. Sellanen dilemma vaan, et miten se tuodaan esille. Sit meil on STARS tarjoustyökaluna, sielt näkee ihan kivasti kaikkea. Siihen pitää vaan tutustuu, et sit osaa käyttää. Se ei oo niin helpoo, kun jos olet polkupyörällä ajanu, ni autolla ajaminen on pikkusen hankalampaa aluks, mut sit se rupee sujumaan.”

”SAP [toiminnanohjausjärjestelmä] tietyis määrin on hyvä osata. Ja jos sitä SAP:a osaa vähä paremmin käyttää, ni siit on viel enemmän hyötyy, ku se nopeuttaa sun työtä, jos sun pitää vaikka hakee jotain tietoo.”

Se mikä useimpia haastateltavia yhdisti, oli perusosaamisen hallitsemisen tärkeys ennen kuin tehtäviä siirrytään tekemään tietojärjestelmien avulla, sillä muutoin on vaarana, että perusosaaminen jää heikoksi.

”Pitäis ensin olla perusosaaminen, ennen ku lähtee niit käyttämään, se STARS [valintatyökalu] lähtee siitä, et se valitsee sen pumpun parhaalla hyötysuh-teilla. Mut ei niitä voi vaan niin valita, sun pitää tietää mitkä kierrokset, mikä juoksupyörä, et sun pitää tietää jo suunnilleen, et minkä pumpun sä valitset -

- Se ite selektorihan on ihan hyvä -- mut se ois ehkä hyvä tietää ensin ne perusjutut, ja sitte käyttää vasta sitä."

Projektiosaaminen

Projektiosaaminen koettiin eri tavoin. Toisaalta se perinteisesti yhdistetään myyjän työhön, mutta toisaalta koettiin, että varsinainen projektinhallinta tulisi hoitaa organisaation muissa osissa tai jopa muodostua toimitusprosessin tuloksena.

"Se on omaa osaamisen alaansa. Me ollaan pyritty rakentamaan meidän toimintaa näihin prosessimalleihin. Projektinhallintaa jos myyntityössä kattoo, se on vähän jäänyt toissijaiseen asemaan. Periaatteessa siinä ei tarvii sellaista erityistä projektinhallintaa, koska se toimitusprosessi itsessään tuottaa sen tuloksen toimiessaan."

"Et sekään vähän vaihtelee projektista ja myyjästä riippuen, et kuka halua pitää ne langat käsissään ja kuka halua antaa vastuuta muualle."

Mikäli myyjä ottaa projektin haltuunsa, on siinä erilaisia tapoja edetä. Pääsääntöisesti myyjän tehtäviä projekteissa on seurata sen edistymistä ja aikatauluja.

"Pumppuprojekti? Se on käytännös niin ku sun juttu. Et jos mulle tulee joku iso kysely, niin mä hoidan sen sit sillee niin ku mä haluan hoitaa"

"Myyjähän määrittelee kun tarjoaa pumput ja tekee kaupat, et mitä siihen kuuluu."

”Projektin hoitoahan on seuraamista ja aikataulujen vahtimista ja toimituksen kyselyjä tuolt tehtaalta.”

Suurena haasteena projektinhallinnassakin koettiin ajankäytön ongelmat ja niin sanottu multitasking eli monitehtävöinti.

”Ja sehän siin on, että sit jos ja kun tietyst tulee niit isompii projektei, ni sehän vie hitoksee aikaa. Ja sit sul tulee siin välis koko ajan niit puhelinsoittoi ja niit yhen laitteen kyselyit, joitten perää soitetaa, et tähän tarvii tän tänää ja sit sun pitää se projekti jättää sivuu ja alkaa tekee muuta siin välis. Ja sit kun sä hyppäät takas sinne projektii, ni sä mietit et mitäs mä olin täs tekemäs. Ja kun sä alat taas tekee sitä, ni taas puhelin soi, et nyt oliskii reklamaatio, et nyt hajos pumppu, mitäs nyt. --et se, kun niit ei saa tehtyy sillee, mikä ois tietyst se paras tapa, et sä otat sen projektin tähän ja sä teet sen alust loppuu ja sit saat sen mahdollisimman nopee tehtyy ja hyvin. Mut siin tulee aina sellasii väljuttui.”

Asiakkaan pitäminen ajan tasalla koettiin tärkeänä osana projektinhallintaa. Riippuen toimituksen etenemisestä voidaan sen toimitusta ajoittaa yhdessä asiakkaan kanssa sopien. Useimmiten toimitusten ajoitusta voidaan muuttaa, mikäli vain asiakkaalle saadaan ajoissa tieto toimituksen myöhästymisestä tai sitten haluttua toimitusaikaa aiemmin toimitettavasta lähetyksestä.

”-- pitää koko ajan seurata mitä siel projektissa tapahtuu ja miten meidän toimituskyky on siihen synkronissa. Se on semmosta joka päivästä tekemistä. Jos asiakaspäässä tulee viivästymää, niin silloin voi helpottaa meidän oman tehtaan kuormaa sanomalla, et näill ei oo kiirettä. Pitää hyppysissä se mitä on asiakkaan kanssa sovittu. Silloin se vaatii jatkuvaa kanssakäymistä asiakkaan kanssa, et osallistutaan projektikokouksiin, ja tietysti sit jos tulee reklamaatioita ni niissä mukanaolo jollain tavalla, ainakin valvoa, et ne tulee hoidettua. Se asiakas kokee et joku pitää huolta tästä osiosta et heidän ei tarvii koko ajan vahtia ja kysellä. ”

Muutostenhallinta on vastausten perusteella kaikkein oleellisin osa myyjän tehtäviä projektinhallinnassa. Siihen sisältyy monenlaisia tehtäviä aina kustannus seurannasta muutosten vaikutuksiin projektin muihin osioihin.

”Ja haasteenahan näis projektitoimituksissa on se, että miten hallitset muutokset, koska niitä muutettavia tietoja tulee paljon. Et jos nyt myyää sata pumppuu, niin niissä on kohtuullisen paljon muuttuvaa tietoa. -- lisätään laitteita tai poistetaan tai muutetaan. Näitten muutostenhallinta, et pitää kirjaa niistä mitä tapahtuu ja miten ne vaikuttaa siihen toimituslaajuuteen ja miten ne vaikuttaa hintaan. Ja jo sopimusvaiheessa, et miten ne muutokset sit käsitellään et tuleeko ne siinä viimisisessä erässä vasta.”

Projektin- ja muutostenhallinnassa koettiin olevan tarvetta sekä tehtävien selkeyttämiselle, että etenkin työkalujen parantamiselle. Nykyisellään niiden ei koettu vastaavan riittävän hyvin vaativampien projektien tarpeita. Kyetäkseen palvelemaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla, myyjät kaipasivat enemmän tukea juuri näillä osa-alueilla.

”Mut on asiakaskuntaa, jotka sitä projektinhallintaa vaatii. Sanoisin että kyllä meillä siinä on petraamisen varaa. Sekä osaamisessa että työkaluissa. Kyl työkalujen kehittämiseen pitäis panostaa, että me saadaan esim. tarvittavat raportit helposti, jos vaikka myyjä on asiakkaan luona, ni nappia painamalla pystyis kertomaan tilannetiedot. -- Hirveesti kehitysvara, että me saadaan asiakkaalle sellaista raportointia mitä ne haluaa, ja varsinkin se tieto. Vaikka oltais myöhässä, että pystyittäis sanomaan sekin ja pahoittelemaan, ja kertomaan, et tulee silloin ja silloin.”

”Se hakee viel muotoaa --, ni miten se sit käytännös menee oikeesti, et kaikki tietää mitä kuuluu omii tehtävii. Itelläkii ollut välil vaikeeta ku hoidettu raportointia ja sit yhtäkkiä projektipäällikkö saattaa lähettää ihan eri tietoja asiakkaalle, ni se on asiakkaallekin hämmentävää. Sitä pitäis selkeyttää.”

”Sitä pitäis muuttaa niin, et se olis selkeempää, ja ku vastuita ei tiedetä niin saatetaan tehdä tuplatyötä tai kukaan ei tee kun olettaa et joku muu tekee.”

Projektinhallinnassa myyjälle kuuluvia tehtäviä on myös tarvittavista dokumenteista huolehtiminen. Dokumenteilla voi olla vaikutusta esimerkiksi toimituksen laskutusoikeuteen, jolloin ne olisi hyvä käydä läpi jo sopimusvaiheessa.

”Ja viimiseks on sitte dokumenttien aikaansaaminen. Ja sekin lähtee siitä, että myyntivaiheessa olis selkeesti sovittava ja katottava kun asiakkaalla on monasti paksu nippu papereita jois on dokumenttivaatimukset, ja nekin pitäis lukea ja kommentoida et miten ne vaikuttaa hintoihin ja aikatauluihin. Ne saattaa olla sakollisia tai sitten vieminen maksuerä riippuu dokumenteista. Se on nykyään aika tärkeä osa projekteissa.”

5.3.4 Metaosaaminen

Viimeisenä teemana myyntiosaamiseen liittyen tutkimuksessa käsiteltiin niin sanottua metaosaamista, eli osaamisalueita, joita voi hyödyntää useissa eri ammateissa ja joiden avulla muuta osaamista voi vahvistaa. Tähän työhön valittuja osaamisia olivat kirjallinen ja suullinen viestintä, kulttuuri- ja kehittämisosaaminen. Lisäksi käsiteltiin kaupallisen osaamisen tuntemusta sekä sitä, mikä haastateltavien mielestä tekee myyjästä hyvän. Toisin sanoen kysyttiin tarvitaanko myyjän työssä ”sitä jotain”, jotain tiettyä ominaisuutta tai luonteenpiirrettä.

Viestintä

Viestintä on hyvin tärkeä osa myyntiosaamista monellakin tapaa niin organisaation ulko- kuin sisäpuolella. Koska myyjät työskentelevät asiakasrajapinnassa, on heillä mahdolli-

suus kerätä ensikäden tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Jotta nämä tiedot saataisiin kuljetettua organisaatioon asti, on tärkeää osata viestiä selkeästi ja oikeaan aikaan.

”Myyjä on ensinnäkin se viestintuoja asiakastarpeesta tänne organisaatioon, siinä on tärkeää se, et se prosessi lähtee toimimaan, että sieltä tulee viesti sellasena, että se kapula pysyy kädessä.”

”Kaikista muutoksista viestintä on toiminut mun mielestä aika hyvin, en näe siinä ongelmia, paitsi jossain, missä oikeesti on vähemmän kriittisiä ja enemmän kriittisiä laitteita tai osia, niin niissä tulis sitten tieto kanssa. Kaikki on tietty yhtä tärkeitä mut silloin kun on tuotannos pullonkauluja niin silloinkin pystyy kyllä priorisoimaan, kun vaan se tieto tulee ajoissa. -- Varmasti siinäkin on kehitettävää.”

Erityisen tärkeää viestintä on silloin kun kaikki ei mene kuten on suunniteltu. Tällaisissa tapauksissa on osattava kertoa viesti selkeästi asiakkaalle, lisäksi on oltava sosiaalisia taitoja siinä, miten sen viestin kertoo. Myös viestin sisällön on oltava sellainen, ettei siinä etsitä syyllisiä ongelmaan, vaan pyritään kertomaan, mistä ongelma johtuu, mihin se vaikuttaa, ja miten se pyritään ratkaisemaan. Storbacka et al. (1999, 64) on havainnut, että asiakkaat arvostavat toimittajan rehellisiä pyrkimyksiä korjata virheensä.

”Ja siin tulee neuvottelutaidot kysymykseen, et jos asiakkaalle pitää viedä etenkin huonoa viestiä. Että mitenkäs tämän nyt kertois ja omaa organisaatiota tai alihankkijoita ei pitäis syyllistää vaan etsii semmonen että mistä sitä nyt luovis, et saa hyvät selitykset niin, ettei syyttelis ketään. Koska mehän vastataan omast toiminnast ja alihankkijoiden toiminnast myös. Ei voida niitten selän taakse mennä. -- Ei siinä auta muu, kuin kertoa rehellisesti mikä tilanne on. Ainahan asiakkaat ei tykkää jos tulee huonoi uutisia. Viestintä pitää olla asiallista ja rehellistä. Ei tarvi olla Eino Leino, normaalilla selviää.”

”Täytyy olla tietynlainen henkilö, et tule asiakkaitten kaa juttuun. Vaatii heiltä sellasta kanssakäymistaitoo ja vuorovaikutustaitoo. -- Vaikka välillä asiakkaatkin antaa vääriä tietoja tai vääriä mittatietoja tai ei saada ajallaan tietoja, niin silloinkin pitää osata viestiä niin, ettei se asiakas koe että sitä syytetään. Toki kaikki ei oo aina meistä kiinni, myös asiakas tekee virheitä, ne vaan pitää ottaa asiallisesti ja yrittää korjata niitä. Pitää osata neuvotella asiakkaan kanssa muuallakin ku siinä myyntineuvottelussa.”

Kielitaidosta englannin hallitseminen on nykyään olennaista, sillä usein kotimaankin kaupat hoidetaan ainakin osittain englanniksi. Järjestelmät ja dokumentit ovat myös monesti englanniksi, jolloin ei riitä, että ymmärtää vain osan tiedoista.

”Kyl sitä tarvitaan, ja tän firman bisneskielihän on englanti, kaikkihan on englanniks ja sit jos joku tuotejulkasukin tulee, ni se on ensiks englanniks, kaikki tehää ensin englanniks ja sit vast käännetää. Sehän on tämmösen kansainvälisen firman tapa toimii.”

”Projektikieli monasti Suomessakin on englanti. Isot yhtiöt toimii usein englannin kielellä ympäri maailmaa. -- pitää esim. sähköpostit olla aina englanniks. Speksit monasti myös englanniks. Englantii pitää osata. Toki on etu jos pystyt puhumaan muutakin. Toisen äidinkielellä puhuminen ja kommunikointi on plussaa. Vientimyynnissä usein agentit hoitaa yhteydet paikallisella kielellä.”

Kulttuuriosaaminen

Kulttuuriosaaminen nähtiin toisaalta tärkeänä, mutta toisaalta monen haastateltavan mielestä riittää, että hallitsee peruskäytöstavat ja tärkeimmät tiettyihin kulttuureihin kuuluvat tavat. Länsimaissa ei koettu tavoissa olevan juurikaan eroja verrattuna Suomeen, mutta esimerkiksi Aasia eroaa jo enemmänkin verrattuna Eurooppaan. Kulttuuriosaaminen nähtiin myös asiana, johon tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

”Toki normi-ihminen pärjää. Tiettyjä tapoja pitäis osata selvittää, et miten on soveliasta käyttäytyä, ettei nyt ihan hervottomasti mene pieleen. -- Suomalaiset pärjää aika hyvin yleisesti ottaen ulkomailla.”

”Kyllähän se on tärkeätä, et osaa nää tietyt kulttuuriin kuuluvat tavat, et se on olennaista. Ja varsinkin jossain, jos satut olemaan siellä ulkomaalaisena. Jos vaikka suomalainen puhuu suomalaiselle, niin pystyy paljon taitavammin käyttämään sitä verbaalisuutta, ku jos mee puhumaan vieraalla kielellä ja esiintymään siellä. Pitää tietää, et mitä ei missään nimessä saa tehdä jne.”

”Kulttuuriosaaminen on tos vientihommas erittäin tärkeää, sitä me muuten ei hirveesti nyt täällä firmassa huomioida. Et siin vois olla sellanen kehityskoh- ta. Ehkä jokainen itsellisesti vähän tutustuu niihin? Kaupantekohan on lähes samanlaista, pienii vivahde-eroja. Siihen meiän ehkä pitäis panostaa enem- pi. Ennen vanhaan kuulemma oli oikein kunnan preppauskurssit ja nyt meil on tiimi joka kulkee Islannin ja Egyptin välillä ja ne vaan menee. Me ehkä unohdetaan se helposti.”

Kulttuuriosaaminen on tärkeässä osassa myös luottamuksen rakentumisessa asiakkaan ja myyjän välillä. Kun luottamus on saavutettu, helpottuu kaupankäyntikin.

”Neuvottelutkin voi olla hyvin erilaisia, se pitää ymmärtää ja on itelläkin hyvii kokemuksii siitä, et sitte kun saavuttaa luottamuksen, niin pystyy ihan erilail- la tekee asioita. -- Esim. niin kauan ku saatiin se luottamus meidän [asiakas ja myyjä] välille, niin se puhu mulle tulkin kautta. Se ei ikinä puhunu mulle mitään ite, ennen ku päästiin luottamuksessa sille tasolle, niin sen jälkeen tulkki hävis kuvioista ja puhuttiin ihan sujuvaa englantia toisillemme.”

Toisaalta esimerkiksi Aasiassa ihmiset voivat arvostaa sitä, että ulkomaalainen kauppa-kumppani on projektin lopussa esillä ja osoittamassa kunnioitustaan, vaikka itse kaupanteko tapahtuisikin pääosin paikallisten kesken. Oikeiden tapojen ja kulttuurin tuntemisen hallitsemisen kautta myös kaupanteko mahdollistuu ja helpottuu.

”Siellä voi olla varsinkin Aasiassa tämmösiä kulttuureita, et se kaupanteko on niitten paikallisten kesken. Tottakai ne tykkää siitä, jos siel on joku ulkomaanelävä lopussa pitämässä kiitospuheita ja kannustamassa ja kiittämässä asiakasta ja allekirjoittamassa kauppaa. Mut kyllä se kaupanteko on niin erilainen se kulttuuri, et kyl sun pitäis tuntee se paikallinen historia ja kulttuuri ja saada äidinmaidosta osa niistä asioista, et sä voit tehdä siellä kauppaa. – Mutta kun puhutaan, että kiinalaisten kans on vaikee tehdä kauppoja, et ne odottaa niitä lahjuksia, niin ei se ihan niinkään mee. Se on vain jäänyt länsimaisille se kuva, kyl sä pystyt tekemään kauppaa valtionyhtiöidenkin kanssa. Pitää vaan ymmärtää ne manööverit, mitä pitää tehdä et sä saat sen kaupan.”

Kehittämisaaminen

Oman työn kehittäminen nähtiin tärkeänä osana myyjän työtä, kuten kaikkia muitakin töitä. Kehitysosaaminen erityisesti on osaamisen alue, jota on vaikea opettaa ulkoapäin, vaan siihen liittyy hyvin vahvasti ihmisen oma asenne ja halu kehittyä. Osittain kehittämissaaminen riippuu myös persoonasta, joillain on parempi kyky tunnistaa tilanteita ja alueita, joissa on parantamisen varaa, ja kyky nähdä miten niitä voitaisiin kehittää. Koska myyntityö erityisesti on niin henkilösidonnaista, on henkilöillä suuri rooli työtehtävien kehittämisessä. Organisaatio voi pyrkiä innostamaan henkilöstöään kehittämään omaa osaamistaan muun muassa tarveanalyysin avulla, jolloin määritellään työtehtävän kannalta keskeiset tehtävät ja niissä vaadittava osaaminen. (Hätönen, 1998, 32.)

”Sanotaan, että kyllähän varmasti myyjän työn pitäis olla ratkaisukeskeistä, että pystyy koko ajan ratkomaan ongelmia ja miettimään. Se on tietyn osaamispankin kehittämistä. -- Näen välttämättömänä, että ihmiset kehittää

omaa työtään. Ei vaan sano, että näin me ollaan aina tehty. Mut sehän saattaa niin ku jollain ihmisillä olla vaikeempaa, jos oot tehny vaikka 30 vuotta, niin muutokset tapahtuu vasta kun tulee henkilöstömuutoksia. Mut ei sitäkään voi yleistää, jotkut on tosi valmiita muuttumaan ja kehittämään. Persoonasta riippuvia asioita”

Kaupallinen osaaminen

Kaupallinen osaaminen muodostuu suurimmaksi osaksi sopimukseen liittyvistä erilaisista ehdoista, kuten toimitus- ja maksuehdoista. Kaupalliset ehdot voivat olla hyvinkin monimutkaisia ja usein liittyvät jollain tavalla toisiinsa, kuten omistusoikeuden siirtymisen ja tuloutusoikeuden osalta. Kaupalliset ehdot ja niiden vaikutus vaihtelee monesti myöskin kotimaan ja vientimyynnin välillä. Koska erilaisiin ehtoihin liittyy usein myös erilaisia riskejä, on käytettävissä erilaisia sopimusperusteita tai raamisopimuksia, joita käyttämällä voidaan välttää useimmat riskit. Suurissa projekteissa myyjät eivät tee kauppooja yksin asiakkaan kanssa, vaan sopimuksia on lukemassa ja allekirjoittamassa sopimusvastaavat tai myyntijohtajat, jolloin myyjällä itsellään ei tarvitse olla kovin syvällistä osaamista kaupallisista ehdoista. Useimmat myyjät kokivatkin, että heidän tekninen osaamisensa on tärkeämpää kauppooja tehtäessä ja kaupallisten ehtojen osalta riittää perusosaaminen. Toisaalta haastatteluissa tuli ilmi, että lisäosaaminen sopimusten ehdoista olisi hyväksi.

”Sit kaupallinen osaaminen on siinä mieles tärkeetä, et ku se hankintasopimus lyödään käteen, ni siin pitää tunnistaa ne vaaranpaikat ainakin. Et ymmärretään firmaan liittyvät riskit --. Sopivassa määrin pitää sopimusjuridikkaa ymmärtää.”

”Siihen pitäis kiinnittää enemmän huomioo. Se on useimmiten se viimeinen seikka. Kyl ne varmaan tietää ne kaikki perus, mut asiakkaalla alkaa olemaan isois projekteis niin monimutkasia ne ehdot, niin perusmyyjät ei ehkä jaksa keskittyä niihin niin paljon ku pitäis.”

”Itellä on ollut monesti kans sieltä asiakkaan puolelta se tekniikkakaveri, et ei sekään oo osannu niit ehtoi sille kattoo, et kyl sielläkin on sit se ostaja joka hoitaa sen kaupallisen puolen. Eri intanssit sit hieroo, et se sopimus on kummankin yhtiön säännösten mukanen. --Miä olen sanonu suoraan, et kaikkee mun ei tarvii osata, et sitä varten on sitte parempi palkkaset miehet.”

”Se jokin”

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, mikä on heidän mielestään se jokin, joka tekee myyjästä hyvän myyjän. Mitkä tekijät erityisesti vaikuttavat siihen, että henkilö menestyy myyjän työssä. Ovatko ne sellaisia tekijöitä, joita voidaan opiskella vai enemmänkin persoonasidonnaisia tai henkisiä ominaisuuksia. Kaikissa vastauksissa korostuivat erityisesti vahva tekninen osaaminen, sosiaaliset taidot sekä sisäinen palo. Tällä alalla on erittäin tärkeää ymmärtää mitä ollaan myymässä ja mihin, jotta myyjä voi esiintyä vakuuttavasti asiakkaan edessä. Sosiaalisista taidoista esiin nousivat erityisesti rohkeus ja ulospäin suuntautuneisuus, sekä kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Sisäinen palo ilmeni hieman eri tavoin. Osa näki sen enemmänkin intohimona erilaisten teknisten ratkaisujen selvittämiseen, osan mielestä se tulee esiin enemmän palvelualltiutena ja haluna toimia asiakkaan hyväksi. Myös kilpailuhenkisyys, sitkeys ja voittamisentahto tunnistettiin hyvän myyjän ominaisuuksiksi.

”Tekninen osaaminen ja se kiinnostus siihen ite aiheeseen tai siihen prosessiin, et siä oikeesti ymmärrät sen ja haluat palvella sitä asiakasta. Joskus näkee kun ne myyjät oikein intoutuu puhumaan siitä, kun ne on niin sisällä niis prosessei,s et tää pitää olla tällänen ja tähän käy tällänen. Et jos ei sul sitä oo ni ei välttämättä voi olla ihan täysillä tos. Et kyl siin tarvitaan jonkunlainen into siihen ja halu oppii niist asiakkaitten prosesseist ja halu löytää ratkasuja asiakkaitten hyväks, et ei mennä siitä mistä aita on matalin, vaan halutaan olla apuna ja palvella sitä asiakasta. Nimenomaan se tekninen osaaminen tulee siinä isona osana, et oikeesti ymmärtää ne ja osaa hyödyntää sitä. Ku se asiakas näkee, et se saa hyvää palveluu ja ammattitaitost osaamista, ni se muu on sit helpompi tehdä siin kaupassa sitte.”

”Myyjän pitää rakastaa jatkuvaa kanssakäymistä erityyppisten tahojen tai ihmisten kanssa. Pitää vaan olla ulospäin suuntautunut. Lähtökohta on, ettei pidä pelätä erilaisia tilanteita tai erilaisia ihmisiä. Pitää olla empaattinen tai sitä tunneälyä, et ihmisten on kiva olla sun kans tekemisissä. Sit pitää rakastaa voittamista, et toinen sija ei saa miellyttää. Et ei saa antaa periks.”

”Varmasti on hyviä myyjiä, jotka on jo äidinmaidossa saaneet sen kaupantehtäjäkoulutuksen ja sitten ne sosiaaliset taidot. Plus sitten pitää olla se vahva tekninen tuntemus sekä kaupallinen tuntemus, että miten sitä bisnestä voidaan tehdä. Osa tulee kouluttamalla, ja osa tulee varmasti äidinmaidossa. Kyllä niitä sosiaalisia taitojakin pystyy kouluttamaan, mutta se on helpompi jos ne on jo valmiina. -- Se että osaat vakuuttaa osaamisella. Se on varmaan se, se ydin siinä.”

”Myyjiä on erilaisia, ne tekee eri tavalla kauppaa. Eri luonteella ja eri tavalla, ei siin oo yhtä oikeaa tapaa tehdä sitä hommaa. Mutta asiakashankintaan auttaa se, et avoimin mielen uskaltaa mennä ja keskustella, et ei oo ihan ummikko.”

Yhteenvetona myyntiosaaminen muodostuu hyvin monesta eri osa-alueesta. Osa alateemoista jakoi jonkin verran mielipiteitä haastateltavien keskuudessa siinä mielessä, että niitä kyllä pidettiin tärkeinä osaamisina, mutta kuuluvatko ne juuri myynnin tehtäviin vai ennemminkin tukitoimintoihin, oli epävarmuutta. Kaikkien kolmen pääteeman, tuoteosaamisen, verkosto-osaamisen sekä muun osaamisen, osalta esiin nousi tärkeitä tekijöitä, joiden perusteella on muodostettu liitteessä 2 oleva osaamismatriisi. Osaamismatriisiin valittiin osaamisalueita, jotka aineiston perusteella tunnistettiin merkittäviksi myyntiosaamisen kannalta. Nämä osaamisalueet jaoteltiin eri osaamisteemojen alle, joita olivat tuotteisiin liittyvä osaaminen, asiakasosaaminen, sisäisten verkostojen hallinta sekä meta-osaaminen. Tuoteosaamisen alle sijoitettiin tekninen osaaminen, omien tuotteiden tuntemus, kilpailijoiden tuotteiden tuntemus sekä oman toimialan tuntemus. Asiakasosaaminen jaoteltiin asiakkaiden liiketoiminnan tuntemukseen, asiakkaiden prosessien tuntemukseen,

asiakstarpeiden tunnistamiseen, asiakkaan merkityksen tunnistamiseen ja asiakaskontaktin hoitamiseen. Sisäisten verkostojen hallinta eroteltiin oman talon sisäisten prosessien tuntemiseen, työyhteisötaitoihin, tietojärjestelmien hallintaan sekä projektiosaamiseen. Metaosaamisesta valittiin viestintä, kulttuuriosaaminen, kehittämisosaaminen, kaupallinen osaaminen sekä asenne. Matriisin yhteyteen liitettiin osaamisalueiden yksityiskohtaisemmat selitykset, jotta niitä olisi helpompi tulkita ja ymmärtää. Osaamismatriisia voi käyttää kahdella eri tapaa. Sen avulla voidaan mitata henkilön osaamista arvioimalla kunkin osaamisen taso. Sen lisäksi matriisiin voidaan määritellä ennalta tavoiteltava osaamistaso ja sen jälkeen sijoittaa siihen arvioitu osaamisen taso kyseisellä hetkellä, jolloin voidaan tunnistaa osaamisalueet, joissa on kehitettävää.

Tekninen osaaminen oli vastausten perusteella kaiken osaamisen ydin. Ilman sitä jää moni muukin osaamisalue hataralle pohjalle. Myös omien tuotteiden osaaminen koettiin välttämättömänä, sillä riittävä tuntemus auttaa myyjää vakuuttamaan sekä myymästään tuotteesta, että omasta osaamisestaan. Kilpailijoiden tuotteiden osalta on hyvä tuntee ne pääpiirteissään, mutta vielä tärkeämpää tunnistaa itse kilpailijat ja heidän kilpailustrategiansa. Oman toimialan kehityksen seuraamisessa riittää myyjän kohdalla se, että tietää mitä alalla on tapahtumassa, mutta uusien tuotteiden kehitysprojekteissa mukana olevilta vaaditaan luonnollisesti enemmän kuin pelkkää seuraamista.

Asiakkaiden liiketoiminnan seuraaminen nähtiin ennemminkin hyvä tietää –kaltaisena asiana, mutta asiakkaiden prosessien tuntemus sen sijaan on välttämätöntä, että myyjän työtä pystyy tällä alalla tekemään. Asiakkaisiin liittyvä ennakointi ja markkinanäkymien seuraaminen koettiin taas pääosin kuuluvan organisaation muille elimille. Asiakstarpeiden tunnistamisessa ilmeni kahta eri koulukuntaa, toisten mukaan tarpeen tulee lähteä enemmänkin asiakkaasta käsin, jolloin heille pyritään etsimään parhaat ratkaisut, toiset taas näkevät sen niin, että hyvä myyjä pystyy luomaan tarpeita silloinkin kun asiakas ei niitä itse välttämättä osaa kertoa. Asiakkaan merkityksen tunnistaminen nähtiin isona osana myyntiosaamista, koska sillä on suuri vaikutus myyntistrategiaan. Asiakastiedonhallinnan koettiin kaipaavan enemmän kehittämistä, mutta sen suhteen oli vielä epäselvää, kuuluuko se enemmän myynnin tukitoimintojen tehtäväksi, vai riittääkö myynnissä nykyinen asiakastiedonhallintamalli, jossa perustiedot ovat toiminnanohjausjärjestelmässä ja muu tieto ”hiljaisena tietona” myyjien korvien välissä. Asiakskontaktien hoitamisessa tärkeinä tekijöinä tutkimuksessa havaittiin kyky sekä vastata asiakkaiden yhteydenottoihin,

että itse ottaa kontaktia asiakkaisiin. Myös henkilökohtaisten suhteiden ylläpitoa arvostettiin. Kyky kuunnella asiakasta ja hoitaa myös ongelmatapaukset olivat erityisen suureessa osassa asiakaskontaktien hoitamista. Niin sanotulle jälkihoidolle kaivattiin enemmän panostusta sekä vastuiden selkeyttämistä siihen, milloin jälkihoito kuuluu myyjälle ja milloin muille osastoille.

Sisäisten prosessien osalta erityisen tärkeänä pidettiin sitä, että tiedetään mistä mitäkin tietoa voi hakea ja tunnistetaan yleisesti ottaen mitä muilla osastoilla tehdään. Myyjällä erityisen tärkeänä pidettiin itse tuotteen valmistusprosessin ymmärtämistä. Työyhteisötaitojen osalta sosiaaliset taidot nousivat selkeästi esiin, sillä niiden avulla on helpompi saada apua ja tuoda sekä omat että asiakkaiden tarpeet esille. Lisäksi työyhteisötaitojen avulla voidaan kehittää koko organisaation toimintaa. Erilaiset tietojärjestelmät ja niiden hallitseminen ovat nykyaikaa, joita ilman ei yksinkertaisesti pärjää. Siksi niitä pidettiin oikeastaan itsestänselvyytenä. Toisaalta huomautettiin, että vaikka tietotekniikka hyvä orja olisikin, on se huono isäntä. Eli perusosaamisen tulisi olla kunnossa ennen kuin siirrytään tietoteknisten työkalujen käyttämiseen. Projektiosaaminen mainittiin sekä myyjän tehtäviin kuuluvana ja ei kuuluvana osaamisena. Varsinaiseen projektinhallintaan on olemassa myös omat tukitoimintonsa, mutta myyjällä on halutessaan mahdollisuus pitää tehtävä omassa hallinnassaan. Myyjän toimiessa projektipäällikkönä, on hänen tehtäviään erityisesti toimitusaikavalvonta, yhteydenpito asiakkaan kanssa sekä tarvittavista dokumenteista huolehtiminen.

Viestintä nähtiin tärkeänä osana myyjän tehtäviä niin sisäisessä kuin ulkoisessakin kommunikaatiossa. Myyjä on tärkeä ja usein ainoa viestinviejä asiakkaan ja organisaation välillä, jolloin on tärkeää pystyä viestimään selkeästi. Englannin osaaminen on nykyään välttämättömyys niin kotimaan kuin vientimyynnissäkin, sillä usein dokumentit ovat englanniksi kotimaassakin. Kulttuuriosaamista pidettiin tärkeänä, ja ainakin tärkeimmät tavat ja erityispiirteet tulisi ottaa huomioon kauppaa käydessä ja kommunikoidessa. Tämä oli myös osa-alue, johon toivottiin kiinnitettävän nykyistä enemmän huomiota. Kaupallinen osaaminen on myös tärkeää, erityisesti tavallisempien maksu- ja toimitusehtojen osalta. Myös mahdollisten riskien eliminoiminen koettiin tärkeänä osaamisalueena. Tämä oli alue, joka kaipasi selkeästi lisähuomiota, vaikkakin suurimmissa kaupoissa myyjä ei kaupallisista ehdoista joudu yksin vastaamaan. Kehittämisaikaa on hyvin vahvasti sidoksissa henkilön omaan asenteeseen ja haluun kehittyä. Lopuksi haastateltavilta kysyttäes-

sä ”siitä jostain”, mikä tekee hyvästä myyjästä hyvän, korostuivat erityisesti vahva tekninen osaaminen, sosiaaliset taidot sekä sisäinen palo tätä työtä kohtaan.

5.4 Myyntiosaamisen johtaminen

Teemassa 6 perehdyttiin myyntiosaamisen johtamiseen. Alateemoja oli viisi, jotka käsitelivät osaamisen johtamisen suunnitelmaa, keinoja osaamisen kehittämiseksi, tiedonsiirron tukemista ja edesauttamista, henkilöresurssien suunnittelua sekä osaamisen johtamisen haasteita.

5.4.1 Osaamisen johtamisen suunnitelma

Osaamisen johtamiselle ei tunnistettu varsinaista suunnitelmaa, paitsi uuden työntekijän tullessa myyntiosastolle. Näissä tapauksissa on olemassa perehdytys- ja koulutussuunnitelmat, jotka räätälöidään henkilön koulutuksen ja taustan perusteella. Perusmalliin joko lisätään tai siitä poistetaan osioita, riippuen olemassa olevasta osaamisesta. Perusasioita ovat erityisesti omat tuotteet, prosessit, toimintatavat, työkalut ja sopimusmallit. Muissa tapauksissa osaamisen johtaminen lähtee enemmän myyjästä ja hänen kokemista tarpeistaan päin. Niin Virtainlahti (2009) kuin Viitalakin (2002) näkevät tärkeänä, että osaamisen johtamiselle olisi suunnitelma, jota osaamisen johtamisen prosessi noudattaa. Osaamisen kehittämisen tulisi lähteä johdon tasolta, jolloin sen määrittelemän strategian avulla voitaisiin pyrkiä kohti tulevaisuuden tavoitteita. Esimiehillä on tärkeä rooli johdon asettamien tavoitteiden jalkauttamisessa, jolloin erilaisten osaamistavoitteiden pilkkomisella osaamista voidaan kehittää vastaamaan myös tulevia tarpeita.

”Perehdytys on, mutta jos oon ihan rehellinen, niin kyl se sit melkein ainakin allekirjoittaneella jää siihen, että työ opettaa ja tietyst siinä ollaan aina mukana, mut ei mul oo mitään ohjelmaa mikä mentäis läpi.”

”Myyntiosaamisen johtamiselle mun mielest meillä on se aika paljo sillee vierihoitoperiaatteella. Et ihmisille tehää perehdytysuunnitelma, mut aika paljo

se menee kuitenkin sillee, että se on sellast ei-julkilausuttuu, sit ei oo tehty niin ku näkyväksi. -- mut et pitäiskö meil olla [suunnitelma]? Myynninjohdolla pitäis olla semmonen intressi keskittyä myös tähän osaamispuolee. Eikä vaan siihen myymiseen ja siihen kaupantekoo. Siihen henkilökunnan osaamisen varmistamiseen, et saatas niit esille, et mitä meil pitäis olla? Ja löytyyks sitä täältä, vai pitäiskö meilt löytyy joku hyvä yhteistyökumppani. Yhteistyökumppani, jota pystyttäis hyödyntää?”

5.4.2 Osaamisen johtamisen keinot

Kuten edellisessä kappaleessa ilmeni, ei osaamisen johtamiselle perehdytystä lukuun ottamatta ole varsinaista suunnitelmaa, vaan osaamisen kehittäminen lähtee enemmänkin myyjästä itsestään. Erilaisia koulutuskokonaisuuksia on sekä oman organisaation puolesta, että organisaation ulkopuoleltakin, mutta enimmäkseen osaamisen kehittäminen tapahtuu työn ohessa. Koulutuskokonaisuudet koskevat suurimmaksi osaksi tuoteosaamista, jolloin osaamisen kehittäminen tapahtuu esimerkiksi sisäisten koulutusten avulla. Joissakin tapauksissa hyvänä keinona kehittää tuoteosaamista, on myös kouluttaa itse uusia myyjiä tai agentteja omista tuotteista.

”-- sanotaan tuotekoulutus, varsinkin jos uusia tuotteita tulee, miksei vanhoihin tuotteisiin parannuksia.”

”Lähtee myyjästä itsestään. Ei oo tarjottu koulutuksia. HR:ltä saa tukea, siel on nyt mm. avattu se e-learning, ni siel nyt niit kurssseja tulee. Ja sit meillä ens viikolla on koulutus näistä sopimusehdoista. Nää on kaikki sellasta, mitä liittyy siihen normaaliin päivittäiseen tekemiseen. Et ne on niin ku kertausta. Täs me mennää kyllä sillee tekemisen kautta.”

”Kyl tääl on ollu hyvii koulutuspakettei ihan lähtien siitä, et ku tulin taloo, ni mulla lähti pumppuakatemiast homma liikkeelle, ja sit on ollu erilaisii tuotekoulutusettejä. Ja oon joskus pitäny itekkii tuotekoulutust joillekkii uusille

myyjille tai agenteille ja muille, ja sit siinäki tietyst joutuu ite vähä tarkemmin kattoo, et mitä täs puhuu, ni siinäki oppii. Kouluttaminenhan on hyvää opetust myös sille kouluttajalle.”

Myyntiosaamisen kehittämisessä olennainen osa itse osaamisen siirtämisessä on erilaisen henkilösuhteiden siirtäminen. Niitä ei voida siirtää yksinkertaisesti, vaan niiden kehittyminen vaatii aikaa ja useimmiten myös läsnäoloa.

”Se riippuu vähän et missä vaiheessa sä oot sitä uraas, et miten sitä kehitetään sitä. Vanhan konkarin mukanaahan yleensä nuoret kulkee ja tapaa niitä asiakkaita. Siten koitetaan siirtää niitä asiakassuhteita, niin ku sanoin, vaikka ne on firman suhteita, ni kumminkin siellä taustalla on paljon henkilökohtaisia suhteita, että niiden siirtäminen on haastavaa.”

Osaamista voidaan kehittää ja siirtää myös näissä haastatteluissa kutsutulla vierihoito-menetelmällä, jonka tarkoituksena on, että uusi työntekijä tekee aluksi töitä vanhemman ja kokeneemman työntekijän kanssa, jotta hän voisi käytännössä omaksua työn vaatiman osaamisen. Menetelmässä on paljon hyväksi havaittuja puolia, mutta siinä on tärkeää muistaa, että kaikkia taitoja ja piirteitä ei voi suoraan siirtää sellaisenaan toiselle ihmisille. Virtainlahti (2009, 123) toteaa niin kutsutun oppipoika-kisälli –menetelmän haasteeksi myös sen, että osataan tunnistaa olennainen osaaminen, eikä omaksuta kaikkia kisällin tietoja ja taitoja ilman kritiikkiä.

”Mut siinä pitää olla varovainen siinä toisen koulutuksessa. Siinä pitää ite olla aito, et voi lähtee olee samanlainen Arto Koso [kohdeyrityksessä pitkän uran tehnyt myyjä, ihmiset ovat kumminkin yksilöitä. Sun pitää tehdä asioita sillä tavalla kun se on itelleen luontevaa, että on aito.”

Erilaisissa tilanteissa mukana olemalla voidaan myös kehittää osaamista. Silloin pystyy sekä havainnoimaan muiden tekemistä, että opettelemaan miten erilaisissa tilanteissa

voidaan toimia. Ongelmatilanteet ovat erityisen hyviä tilaisuuksia oppia, jolloin voidaan mahdollisesti tulevaisuudessa välttää samankaltaiset hankaluudet.

”Esim. tossa kun on nyt ollu uusia henkilöitä, nii ne otetaan tämmösee projektii mukaa projekti-insinööriks, vähä niin ku. Ja projekti olis sen takia hyvä, että ne oppis just sen, että miten niitä pumppuja niin ku valitaa. Semmonen projekti, missä istutaan asiakkaan ja konsultin kanssa ja käydää pumppu kerrallaan niitä läpi, -- niin siinä oppii sitä pumpunvalintaprosessia muutenki ku jonku selektorin kautta.”

”Pyrin olemaan siinä mukana ja sitä kautta sitten kertoo niistä virheistä mitä on itte tehny. Se on jatkuvaa koutsaamista.”

”Teknistä osaamista ollaan toki lisätty työnohessa. Tehää tarjouksia, opetella prosesseja. Kokemuksia tulee sit vastaan. Toki aina kun tulee uus henkilö, ni se on aina vanhemman kollegan kans mukana. Et ei laiteta heti yksin menemään. Ollaan useampi vuosi mukana neuvotteluissssa ja kattomassa, et miten homma menee etiäpäin. Se on kaikkein pääasiallin tapa kouluttaa tähän myyntihommaan. Lähetään pienestä liikkeelle ja käytännössä opitaan. Riippuu henkilöstä tapahtuuko nopeammin tai hitaammin sitte.”

5.4.3 Tiedonsiirto ja sen edesauttaminen

Tieto myyntiosastolla on suurimmaksi osaksi hiljaista tietoa, joka on vaikeammin siirrettävissä henkilöltä toiselle kuin kodifioitu tieto. Paljon tietoa, kuten tiedot asiakkaista ja saaduista kaupoista löytyvät tietojärjestelmistä, mutta syvällisempi tietämys sijaitsee jokaisen päässä, jolloin tiedonsiirto itsessään tapahtuu enimmäkseen ihmisten välisissä keskusteluissa arjen keskellä.

"No se menee arjessa. Tärkeint tiedonsiirto on se osaaminen, mikä on pääkopassa."

"No tossa sermin yli huudellaan asioita, mitään ei oikein kirjata ylös mihinkään. Et se tieto ehkä enemmän siinä puheessa siirtyy."

"Se on hankalaa, koska silloin se tiedonsiirto on helppoo ku se on dokumentoitu. Myyntiosaamisessa kaupallisten tietojen ja niitten siirtäminen, nää on säännöt ja seuraa näitä ja näitä. Se on se helppo osuus siinä, mut sitten taas tietty tuoteosaaminen, niin se on pitkä taival kouluttaa ihmisille sitä. Ja sitten se prosessiosaaminen, siin on varmast haasteita, kun on paljon sitä tietoo, joka on vaan tolla ja tolla. Joskus ne perehdytysjaksot on aika lyhyitä, ei välttämättä tuu koskaan sellaista keissiä vastaan, että sen tiedon vois siirtää, silloin se jää sinne, ei kaikkea aina kuitenkaan muista siinä perehdytyksessä."

"Sit järjestelmät auttaa, me nähdään tietokannasta mitä tarjouksia meillä on. Jos toinen on lomalla, ja toinen hyppää puikkoihin, ni se data on nopeesti saatavissa. Siinä me ollaan kehitytty. Meil ei oo tällästä CRM. Meil on kyllä asiakasrekisteri, en mä tiedä onks tarpeen nähä kuinka paljon tietoa jostain asiakkaasta, mä oon vähän vanhan liiton mies, et mä oon vähän tällasia systeemejä vastaan. Mut ehkä jollaa tasolla sen CRM:n updeittaaminen on tarpeen."

Tiedonsiirron edesauttamiseksi ei ole olemassa ennalta sovittua systematiikkaa, vaan sen on ajateltu siirtyvät ihmisiltä toisille työn ohessa yhdessä tekemällä. Uuden työntekijän perehdytysjaksoon kuuluva vierihoito on tosin suunniteltu sekä osaamisen, että tiedon siirtämisen sujuvuuden kannalta. Toisaalta on tärkeää huomioida sekin, millaisia ihmisiä perehdytysjaksolla yhteen laitetaan. Aina henkilöiden kemiat eivät kohtaa niin hyvin, että tiedonsiirto olisi optimaalisinta. Myös kuukausikokouksia pyritään järjestämään osastolla tietuin väliajoin. Sisäiset verkostot ovat epämuodollinen, mutta tärkeä tapa jakaa tietämys-

tä ja osaamista. Käytännössä näitä tietoja ei kirjata minnekään ylös, vaan ne näkyvät tietona siitä, kenen puoleen missäkin tilanteessa voi kääntyä. (Virtainlahti, 2009, 123.)

”Sehän on se vierihoito. Toki tuolla pyritään keskustelemaan, et jos tulee tapauksia vastaan. Avoimesti puhutaan, jos on hyviä tai huonoja tapauksia. On nää nyt niin valveutuneita et jos tulee outo tapaus vastaan, et onks kellää kokemuksia, kysytää ympäriltä. Kuukauskokouksia on silloin tällöin, niissä voidaan käydä läpitte mis on ollut ongelmia tai muuten projektien tietoja.”

”Mut osaamisen siirto, se on hankalaa. Ja sekin riippuu siitä, että kuinka kahden kemiat kohtaa kun perehdytetään. Se lähtee oikeastaan siitä. Jos ne ei tuu toimeen, ni minkäs teet. Ja puhuuko samaa kieltä? Joskus ne ei vaan ymmärrä toisiaan.”

”Sehän menee sillee, että kokeneempi jeesaa nuorempaa, ku sil on kysyttävää. Näin se vaan menee. Niin ku jokapäiväisessä hommassa. Mul tulee nyt ekana mielee ne tuotteet ja niihin liittyvä tietämys. Sitähän se meidän osaaminen on, pitää osata valita ja hinnotella ja myydä. Ja sit tietyst, jos joku tuntee sen asiakkaan entuudestaan, ni voi kertoa, mut se on jokapäivästä tiedonvälittämistä.”

”Sitä kautta ku ollaa yhdessä, ja joskus on jotain pikapalavereita et jos on joku asia mikä pitää nopeesti saada kaikkien tietoon. Pääsääntöisesti se on tota arkielämää -- Keskustelut pyörii tos osastolla.”

Myös rekrytointitilanteet voidaan nähdä tiedonsiirron kannalta. Tiedetään, että esimerkiksi eläkkeelle jäävän ihmisen mukana yrityksestä poistuu paljon hiljaista tietoa, mutta uuden henkilön rekrytoimalla on mahdollista saada uutta hiljaista tietoa, jota yrityksellä ei ole ennen ollut.

”-- se on helpompaa riippuen mistä on rekrytty. Jos saat vaikka hyvän prosessiosaajan tehtaalta, ni sulla on siinä periaatteessa valmis osa, että tietää sen asiakkaan pään prosessit, että tietää mitä siellä tehdään. Siinä varmaan meidän pitäis olla herkällä, että mistä koitetaan rekrytoida väkeä. Senkin onnistuminen on tärkeätä.”

5.4.4 Henkilöresurssien suunnittelu

Henkilöresursseja suunnitellaan eri tavoin. Ensinnäkin on pohdittava onko resursseja riittävä määrä ja toisekseen millaisiin tehtäviin henkilöitä voi sijoittaa. Myös ristiinresurssointia tehdään, mutta kaikki eivät kuitenkaan voi tehdä kaikkia tehtäviä. Henkilöresursseja seurataan tiettyjen mittarien avulla, kuten seuraamalla myyntimääriä, mutta ne eivät kerro kuitenkaan kaikkea, sillä esimerkiksi perehdytysjaksolla oleva henkilö voi olla jonkin aikaakin niin sanotusti tuottamaton resurssi. Koska tehtävien opettelu vaatii paljon aikaa, ei myöskään ole mahdollista rekrytoida osaavaa väkeä kovin lyhyellä aikajänteellä. Toisaalta tulevien tarpeiden ennustaminenkaan ei onnistu kovin pitkällä aikavälillä, sillä vaikka suurimmat projektit tiedettäisiinkin hyvissä ajoin, voi suhdanteet heitellä ja aiheuttaa paljon lisätöitä mahdollisten tilausten muodossa.

”Senhän näkee siitä kun seuraa myyntimääriä eri myyjillä. Tarjousten määriä mitä tehty ja myyntimääriä ja toisaalta kun seuraa työaika. -- Isoi projektei on aina harvemmin ja ne tiedetään yleensä aiemmin. -- Ja et asiat tulee ajallaan hoidettua. Asiakkaat soittaa mulle joskus suoraan, et vastaukset viipty, et mitäs voitais tehdä? --Sit se, et istutaanko konttorilla ku myyjän hommaa olis mennä tuolla asiakkailla käymään. Et jos myyjä istuu kuukaudessa liikaa konttorilla, ni sit sil on liikaa toimistotöitä. Tulee tarjouspyyntöjä niin paljo, et ei kerkee käymää asiakkaalla. Sit unohtuu ne asiakkaat joil ei projektia ehkä ole.”

”Niitä voi suunnitella ja suunnitellaankin siitä kaverin omasta kompetenssistä lähtien. Jos se on myyntihommissa, niin katotaan että onks se a) inhouse-kaveri, vai voiks sen laittaa maailmalle ja b) minkä tyylisiä asiakkaita se parhaiten pystyis palvelemaan. Onks halukkuutta matkustaa, ai ei, no sit oot ko-

timaassa. Tän tyylistä. Mut muutenhan sitä resurssienhallintaa on tarpeen mukaan. Jos ei enää pystytä tarjouksia tekemään, ni sit pitää jotain tehdä. Tää on tämmöstä syklistä.”

”Ja sitte se kouluttautumisaika, että kun joku lähtee pois, niin korvataako, ja kuinka pitkän perehdyttämisen se tehtävä vaatii, ennen ku on pätevä myyjä?”

Henkilöstöresursseja pyritään hankkimaan myyntiin myös sisäisten oppimispolkujen kautta. Näissä malleissa on määritelty tietyt työtehtävät, joita pitkin henkilön olisi mahdollista kartuttaa myyjän työssä tarvitsemaansa osaamista ennen myyntiin siirtymistä.

”Sit HR:n kanssa on nää HR-portfoliot, missä suunnitellaan joillekin henkilöille uraa.”

”Meilhän on aikasemmin niit oppimispolkui kuvattu, ja sitte sen tuote- ja sessiossaamisen oppiminen, et se tulis täältä matkan varrelta.”

5.4.5 Osaamisen johtamisen haasteita

Osaamisen johtamisessa nähtiin haastatteluiden perusteella paljonkin haasteita. Yhtenä suurena haasteena esiin nousi se, ettei osaamisessa välttämättä tunnisteta kehittämistarpeita. Lisäksi suunnitellut toimenpiteet, kuten edellisessä kappaleessa mainitut oppimispolut ja erilaisten tehtäväsiirtojen kautta saatava osaaminen, eivät ole muodostuneet tarpeeksi houkutteleviksi mahdollisuuksiksi, jotta niihin tartuttaisiin.

”Kylhän siinä on. Vanhat tekijät tuntee, et ne osaa kaikki. Koulunpenkillä tai kursseilla, en tiä miten niillä sais sitä osaamista kasvatettuu, tai halua siihen. Ehkä parhaiten niin, et pitäis vaihtaa välillä tehtäviä, siirtää tehtäväst

toisee. -- Ei sen tarvis kovin iso muutos olla edes. -- Vähän vaihtelemalla tehtäviä, ni saa kokemusta myös toiselta puolelta. Helposti nää urautuu omiin toimintatapoihinsa ja luulevat osaavansa kaiken. Osaavathan ne toki paljon. Se on aina mukava tehdä turvallista työtä, jossa ovat tehokkaita. Nää on aika pitkään viihtyneet myynnissä ketä tänne on tullu. Tykkääks ne sit olla tääl nii paljo?"

"On, meil on osaamisen johtamisen haasteita. Ne meiän sisäiset polut ei esimerkiks oikein vedä. -- meil on vaikeuksii saaha siirrettyy niit hyvii ihmisii tehtäväst toisee. Joko siks, et ne ei halua, tai sitte niit ei haluta päästää. Et ne on mun mielest sellasii isoi haasteita. Jos meille tulee ihan ulkoa henkilö, et me saadaan joltaa asiakkaalta esimerkiks huollon tai kunnossapidon pätevä ihminen, jollon me saahaan sitä asiakasosaamista valmiiks. Mut sit meilt taas puuttuu tää meiän tuote- ja prosessiosaaminen, ja tää verkosto-osaaminen, ni sit ne ihmiset on hukas tosi pitkää. Et se ontuu joka tapaukses, et kumpi näist pitäis olla. Niin pitäskö meil olla selkeest ne polut määritelty ja et näitten polkujen jälkee hyödynnettäis sitä. Ja onks ne polut muuttunu nyt?"

"No varmaan siinä haasteita on. Ehkä pitäis jonkun näköseks projektiks ottaa ja skriinata se, että missä kukin on vahvimmillaan, ja jos on, niin missä on jotain kehitystarpeita."

Yhteenvetona myyntiosaamisen johtamiselle ei ollut määritelty minkäänlaista suunnitelmaa lukuun ottamatta uuden myyjän perehdytys- ja koulutussuunnitelmaa, joka räätälöidään jokaiselle henkilökohtaisesti sen mukaan millainen koulutus tai työhistoria henkilöllä on. Myyntiosaamisen johtamisen keinoina tutkimuksessa tunnistettiin erilaisia koulutuskonaisuuksia, joko organisaation itsensä tai muiden tahojen, kuten toimittajien tai muiden koulutusten järjestäjien organisoimina. Lisäksi merkittävänä myyntiosaamisen kehittämisen keinona nähtiin työssäoppiminen, sekä erilaisissa tilanteissa, kuten projekteissa ja asiakastilaisuuksissa mukana oleminen. Edellä mainittujen keinojen etuna on myös myyjälle tärkeiden henkilösuhteiden siirtämisen helpottuminen. Myyntiosaston tietämys on pääosin hiljaista tietoa, jota on vaikeampi siirtää henkilöltä toiselle kuin kodifioitua tietoa.

Tiedonsiirto tapahtuukin suurimmaksi osaksi osastolla käytävien keskustelujen kautta arjen keskellä. Kriittisiä tiedonsiirron kohtina mainittiin erityisesti henkilön eläkkeelle jääminen, jolloin on riski menettää arvokasta tietoa henkilön mukana, tai uuden henkilön rekrytointi, jolloin on taas vastaavasti mahdollisuus rekrytoida uutta osaamista uuden henkilön kautta. Henkilöressurssien suunnittelu koettiin haastavana osa-alueena, sillä myyntitehtävien vaatiman osaamisen kartuttaminen vie kauan aikaa, jolloin tarvittavia lisäresursseja ei ole nopeasti saatavissa. Henkilöresursseja pyritään käyttämään tarvittaessa ristiin ja sijoittamaan henkilöitä oikeisiin tehtäviin. Henkilöresursseja pyritään seuraamaan erilaisien mittarien, kuten myyntimäärien kautta, mutta mittarit eivät aina anna luotettavaa kuvaa. Muina osaamisen johtamisen haasteina ilmeni muun muassa se, ettei kehittämistarpeita tunnisteta. Lisäksi erilaiset toimenpidesuunnitelmat eivät ole ottaneet tuulta alleen niin hyvin kuin olisi toivottu.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kappaleen tarkoituksena on vastata tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Ensin vastataan alatutkimuskysymyksiin ja lopuksi päätutkimuskysymykseen. Empiirisen aineiston perusteella saatuja vastauksia peilataan teoreettiseen viitekehykseen ja pohditaan miten ne tukevat toisiaan tai onko niissä eroavaisuuksia.

Päätutkimuskysymys:

Miten myyntiosaamista johdetaan strategisesti?

Alatutkimuskysymykset:

Mikä on myyntiosaamisen rooli strategian kannalta?

Mitä on myyntiosaaminen?

Miten myyntiosaamista johdetaan?

6.1 Myyntiosaamisen rooli strategian kannalta

Ensin pyrittiin selvittämään mikä on myyntiosaamisen rooli yrityksen strategian kannalta. Yrityksen valitsemat strategiat käsittävät tavat, joiden avulla se pyrkii kohti määrittelemäänsä visiota (Viitala, 2013, 48). Näin ollen myös organisaation kyvykkyyksien kehittämistä ohjaa niiden strategia (Rastas & Einola-Pekkinen, 2001, 88). Jos yrityksen visiona on esimerkiksi olla tunnettu korkealaatuisesta asiakaspalvelustaan, on sen tärkeää valita strategia, jonka avulla tämän tavoitteen voi saavuttaa. Myyntiosaaminen on tässä tapauksessa isossa roolissa, sillä kyetäkseen vastaamaan asiakkaidensa tuleviinkin tarpeisiin muuttuvassa maailmassa, on asiakkuuksien ymmärtämisellä tärkeä merkitys (Sullivan, 2012). Yrityksen strategiset valinnat vaikuttavat myös niiden henkilövoimavarojen johtamiseen, sillä erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstövoimavarat muodostavat yrityksen tärkeimmät resurssit, joiden pohjalta strategisia valintoja tehdään (Viitala, 2013, 48). Strategisessa johtamisessa on tärkeää tunnistaa yrityksen kilpailuedun lähteet, jolloin resurssiperustaisen näkemyksen mukaan organisaation ydinkyvykkyudet tuottavat ylivoimaisen kilpailuedun (Carlucci et al. 2004). Tässä tutkimuksessa empiirisen aineiston perusteella myynti ymmärrettiin yrityksen avainosaamisena, johon tulee pystyä panostamaan vaikeinakin aikoina, sillä ilman onnistunutta myyntityötä, koko liiketoiminta ja sen

kehitys vaarantuvat. Asiakkaalle tuotettavan arvon näkökulmasta myyjillä on tärkeä vaikutus, sillä itse toimitettavan tuotteen tuoman arvon lisäksi asiakas voi kokea lisäarvoa esimerkiksi laadukkaan asiakaspalvelun, asiakaskumppanuuden tai sujuvan toimituksen muodossa. (Wang, 2007; Ståhle & Wilenius, 2006, 65; Viitala, 2002, 48; Barney, 1991.)

6.2 Myyntiosaaminen

Seuraavaksi työssä pyrittiin selvittämään millaisesta osaamisesta myyntiosaaminen muodostuu kohdeorganisaatioissa. Yhtenä työn tavoitteista oli laatia osaamismäärittelyt myyntityötä varten ja muodostaa näistä osaamismatriisi niin kehitys- kuin tavoitekeskusteluja, että rekrytointia varten. Osaamismatriisiin valittiin osaamisalueita, jotka aineiston perusteella tunnistettiin merkittäviksi myyntiosaamisen kannalta. Nämä osaamisalueet jaoteltiin osaamisteemojen alle, joita olivat tuotteisiin liittyvä osaaminen, asiakasosaaminen, sisäisten verkostojen hallinta sekä metaosaaminen. Matriisin yhteyteen liitettiin osaamisalueiden yksityiskohtaisemmat selitykset, jotta niitä olisi helpompi tulkita ja ymmärtää. Osaamismatriisia voi käyttää kahdella eri tapaa. Sen avulla voidaan mitata henkilön osaamista arvioimalla kunkin osaamisen tasoa (esimerkki liitteessä 2). Sen lisäksi matriisiin voidaan määritellä ennalta tavoiteltava osaamistaso ja sen jälkeen sijoittaa siihen arvioitu osaamisen taso kyseisellä hetkellä, jolloin voidaan tunnistaa osaamisalueet, joissa on kehitettävää (esimerkki liitteessä 3). (Hätönen, 1998, 32 – 33.)

Tutkimuksen perusteella havaittiin, että myyntiosaaminen muodostuu useasta eri osa-alueesta. Väitöskirjassaan (2014) myös Koski tunnistaa myyntityön dynaamisena hybridityönä, jossa yhdistyvät useaan eri ammattiin perinteisesti liitettyjä erityisosaamista ja asiantuntemusta.

Teknoliateollisuuden ratkaisuja toimittavan yrityksen näkökulmasta tekninen- ja tuoteosaaminen nousivat ensisijaisen tärkeiksi osaamisalueiksi, joiden pohjalle myyntiosaaminen rakentuu. Tekninen osaaminen antaa myös Haverila et al.:n (2005, 305) mukaan paremmat edellytykset olla perusteellisesti perillä myymästään tuotteesta, sekä ymmärtää asiakkaidensa tarpeita ja tuotanto-ongelmia. Omien tuotteiden vahvalla tuntemisella voidaan vakuuttaa asiakas niin myyjän osaamisesta kuin tuotteen soveltuvuudesta asiak-

kaan tarpeisiin. Tuoteosaamiseen kuuluvan tuotetiedonhallinnan avulla voidaan ymmärtää tuotteiden rakenteita, hallita muutoksia sekä räätälöidä tuotteiden ominaisuuksia asiakastarpeiden mukaan. Kilpailijoiden tuotteiden tuntemus auttaa tunnistamaan omien tuotteiden edut ja nostamaan ne esiin. Vahvan tuotetuntemuksen kehittäminen edellyttää sekä oman toimialan että teknologian kehityssuunnan seuraamista. (Pekkarinen et al. 2002, 37 – 40; Peltonen et al. 2002.)

Asiakkaisiin liittyvä osaaminen on luonnollisesti tärkeässä osassa myyntityöstä puhuttaessa. Asiakkuusosaamisen lähtökohta on asiakkaiden liiketoiminnan ymmärtäminen, minkä avulla voidaan luoda asiakasempaattista yrityskulttuuria, ja syvällisesti ymmärtää asiakkaan tarpeita, odotuksia sekä motiiveja. Ymmärtämällä asiakkaiden liiketoimintaa ja sitä kautta parempia ratkaisuja tarjoamalla, yritys voi luoda asiakkailleen lisäarvoa. Ratkaisuja tarjoamalla tulee ottaa huomioon niin asiakastyytyväisyys, ratkaisuille asetetut odotukset kuin niiden tuottama arvo. Asiakkaan liiketoimintaa tärkeämpänä tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa nousi asiakkaiden prosessien tuntemus. Kohdeorganisaation osaamisen kulmakivenä on pidetty vahvaa asiakkaiden prosessien tuntemusta, ja sen avulla on tavoiteltu myös kilpailuetua. Asiakkaan prosessien syvälinen tuntemus auttaa ymmärtämään asiakkaiden arvontuotantoa sekä parantamaan oman organisaation tuotteiden kehitystä ja myyntiosaamista. Prosessien tuntemus on edellytys sille, että myyjä pystyy valitsemaan oikeat tuotteet oikeisiin kohteisiin. (Mattinen, 2006, 10; Sullivan, 2012; Bonney & Williams, 2009; Storbacka et al 1999, 13.)

Asiakastarpeiden tunnistamisen osalta empiirisessä tutkimusaineistossa oli havaittavissa erilaisia näkemyksiä. Toisaalta koettiin, että erityisesti tällä alalla asiakastarve lähtee aina asiakkaasta käsin, jolloin myyjällä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkaan tarpeiden kehittymiseen. Toisaalta koettiin, että osa myyntiosaamista on kyky luoda asiakastarpeita silloinkin kun asiakas ei niitä itse tunnista. Asiakkaiden ja toimittajien väliset näkemykset eroavat usein siten, että toimittajat näkevät ratkaisut räätälöityinä tuotteiden ja palveluiden yhdistelminä kun asiakkaat odottavat ratkaisujen olevan laajempia prosesseja, joissa yhdistyvät muun muassa asiakkaiden tarpeiden määrittäminen, tuotteiden räätälöinti sekä jälkituki ja palvelut. Näin menetellen ratkaisut, joilla on tarkoitus tyydyttää asiakkaan liiketoiminnan tarpeet, määritellään asiakkaiden näkökulmasta. (Tuli et al. 2007, 1 – 5.)

Asiakkaan merkityksen tunnistamisella ja asiakastiedonhallinnalla koettiin olevan merkitystä myyntistrategian kannalta. Vakioasiakkaiden kohdalla niillä ei ole niin suurta vaikutusta kuin esimerkiksi uusien asiakkaiden ollessa kyseessä, jolloin on huomioitava myös niihin liittyvät riskit ja niiden analysoiminen. Asiakastiedonhallinnan avulla voidaan sekä sopeuttaa tarjoomaa ja asiakaskohtaamisia operatiivisella tasolla asiakaslähtöisesti, että tehdä suurempia strategisia muutoksia, kuten muuttaa tarjontaa tai konseptia ja tehdä jopa merkittäviä työnjaon muutoksia asiakkaan ja toimittajan välillä. Kohdeyrityksen asiakastiedonhallintaa voitaisiin kehittää lisäämällä siihen elementtejä, joiden avulla esimerkiksi riskianalyysoiminen yksinkertaistuisi. Asiakaskontakteissa tärkeää on kyetä solmimaan ja ylläpitämään henkilökohtaisia suhteita, sillä myyntityö koettiin suurelta osin henkilösidonnaisena. Henkilökohtaisella myyntityöllä on tärkeä merkitys erityisesti tilanteissa, joissa tarjotun tuotteen ostaminen edellyttää siihen perehtymistä tai sen räätälöimistä asiakkaalle. Asiakaskontaktit nähtiin myös oivallisina mahdollisuuksina kerätä tärkeää tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Selkeä lähtökohta organisaation toiminnan parantamiseksi ovat reklamaatiot, sillä niiden avulla voidaan tunnistaa kehitys- ja parannuskohteita. Asiakaskontaktien hoitamisessa kyky kuunnella asiakasta ja hoitaa myös ongelmatapaukset asiallisesti, tunnistettiin tärkeinä osioina. Jälkihoidon osalta kohdeorganisaatiossa kaivattiin enemmän panostusta sekä vastuiden selkeyttämistä. Hyvin hoidettuna jälkituki edesauttaa hyvän liiketoimintasuhteen luomista ja varmistaa asiakkaan palaamisen saman toimittajan asiakkaaksi. (Koski, 2014; Storbacka et al. 1999, 82 – 87; Tuli et al. 2007, 7.)

Sisäisissä prosesseissa erityisen tärkeänä pidettiin sitä, että tiedetään mistä tietoa voi hakea ja ymmärretään organisaation kokonaisprosessi. Työyhteisötaidot ja erityisesti sosiaaliset taidot nähtiin tärkeinä, sillä niiden avulla voidaan parantaa asiakastarpeiden kommunikoimista sekä parantaa paremman yhteistyön tuloksena myös asiakkaalle välittyvää arvoa. Organisatoristen verkostojen avulla voidaan saavuttaa uutta tietoa ja parantaa ryhmän suoritusta. Myös myyntihenkisen kulttuurin rakentaminen organisaatioon edellyttää yhteistyötä yli osastojen rajojen sekä oikeanlaista ilmapiiriä. Sisäisten kumppanuuksien rakentamisella voidaan saavuttaa yhdensuuntaisuutta organisaatioiden eri toimintojen välille. Erilaisten tietojärjestelmien ja tietoteknisten työkalujen osaaminen ajateltiin olevan nykypäivää, ja niiden roolin nähtiin kasvavan yhä enemmän tulevaisuudessa. Tässä valossa toisaalta muistutettiin perusosaamisen tärkeydestä, niin ettei sitä korvattaisi koneilla. Projektinhallinnassa myyjän tehtäviä ovat ennen kaikkea toimitusaikavalvonta, yh-

teydenpito asiakkaan kanssa sekä tarvittavista dokumenteista huolehtiminen. (Henttonen et al. 2013; Kärnä, 2010, 9; Kaplan & Norton, 2007, 191.)

Teknisen- ja verkosto-osaamisen lisäksi myyntiosaamisesta voidaan tunnistaa niin sanottuja metaosaamisia, eli perustaitoja, joita voidaan hyödyntää kaikissa ammateissa. Viestintä nähtiin tärkeänä osana myyjän tehtäviä, niin sisäisessä kuin ulkoisessakin kommunikaatiossa. Myyjä on tärkeä ja usein ainoa viestinviejä asiakkaan ja organisaation välillä, jolloin on tärkeää pystyä viestimään selkeästi. Vuorovaikutuksessa tapahtuvan kommunikaation avulla voidaan saavuttaa jaettu ymmärrys, joka on tärkeässä roolissa suhteiden rakentumisessa. Palautteet ovat merkittävä osa kommunikaatiota, sillä niiden avulla voidaan esimerkiksi parantaa suoritusta. Tosin palautteet saavuttavat tavoitteensa vasta kun ne on jaettu, tulkittu yhteisymmärryksessä ja säilötty tulevaa varten. Viestinnän avulla voidaan myös vähentää epävarmuutta, sillä parempi kommunikaatio parantaa koko organisaation toimintaa, oppimiskykyä sekä työntekijöiden ongelmanratkaisukykyä. Kulttuuriosaamista pidettiin tärkeänä, ja ainakin tärkeimmät tavat sekä erityispiirteet tulisi osata ottaa huomioon kauppaa käydessä ja kommunikoidessa. Tämä oli myös osa-alue, johon toivottiin kiinnitettävän nykyistä enemmän huomiota, sillä myyntihenkilöstön kyvyllä mukautua kulttuuriin eroihin on suuri vaikutus neuvottelujen onnistumisessa. Kaupallinen osaaminen on tärkeää, erityisesti tavallisempien maksu- ja toimitusehtojen osalta. Lisäksi mahdollisten riskien eliminoiminen koettiin tärkeänä osaamisalueena. Tämä oli alue, joka kaipasi selkeästi lisähuomiota, vaikka suurimmissa kaupoissa myyjä ei kaupallisista ehdoista joudu yksin vastaamaan. Kehittämisa osaaminen on hyvin vahvasti sidoksissa henkilön omaan asenteeseen ja haluun kehittyä. Muista oleellisista tekijöistä myyntiosaamisen osalta, korostuivat erityisesti vahva tekninen osaaminen, sosiaaliset taidot sekä sisäinen palo tätä työtä kohtaan. (Duncan & Moriarty, 1998; Malik & Kabiraj, 2010; Chaisrakeo & Speece, 2004.)

6.3 Myyntiosaamisen johtaminen

Viimeisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää miten myyntiosaamista johdetaan. Empiirisen tutkimuksen suurimpana haasteena osaamisen johtamiselle havaittiin se, ettei sille ole olemassa kunnollista suunnitelmaa. Kohdeorganisaatiossa on vakiintuneet perehdytysuunnitelmat, mutta muutoin osaamisen kehittämiseen ei ole suunnitelmallisesti paneuduttu. Lähtökohtaisesti osaamisen johtamisessa tulisi olla tieto siitä, mil-

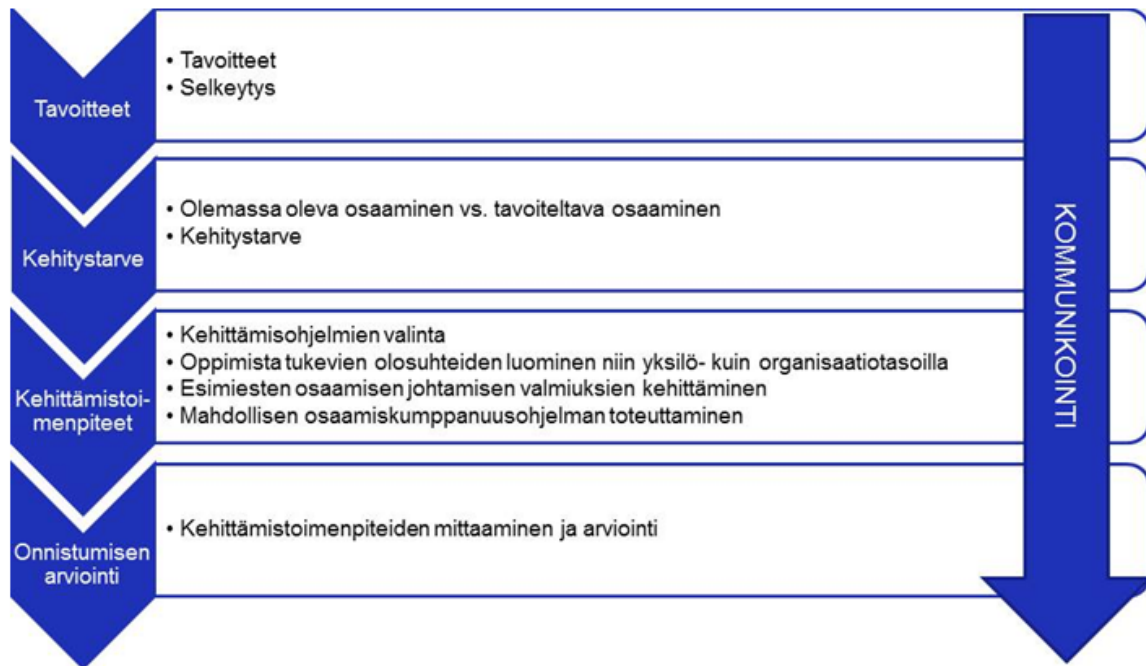
laista osaamista tavoitellaan. Osaamisen näkökulmasta edistyneempien organisaatioiden osaamisen johtaminen ei ole yhtä järjestelmällistä kuin perinteisemmissä osaamisen johtamisen malleissa, mutta sen avulla voidaan saavuttaa syvällisempää, joustavampaa ja uudistuvampaa johtamisen mallia. Siinä osaamista ja sen kehittämistä lähestytään tulevaisuuden tarpeista käsin, jolloin kehitetään joko olemassa olevaa osaamista tai hankitaan uusia osaajia. Empiirisessä tutkimuksessa osaamisen kehittämisen keinoina mainittiin muun muassa erilaiset koulutuskokonaisuudet sekä työssäoppiminen erilaisissa tilanteissa, kuten projekteissa mukana olemalla. Tietämys myyntiosastolla on suureksi osaksi hiljaista tietoa, jolloin sen siirtäminen henkilöltä toiselle on haasteellista. Tiedonsiirto tapahtuu pääsääntöisesti arkisissa tilanteissa työn ohessa keskustellen. Kriittisiä tiedonsiirron kohtia havaittiin muun muassa tilanteissa, joissa henkilö on jäämässä esimerkiksi eläkkeelle, jolloin on riski menettää arvokasta tietoa henkilön mukana tai uuden henkilön rekrytointi, jolloin on mahdollisuus saavuttaa uutta tietoa uuden henkilön mukana. Osaamisen johtamisen haasteita olivat muun muassa henkilöresurssien suunnittelu, sillä myyntitehtävien vaatiman osaamisen kartuttaminen vie kauan aikaa, sekä se, ettei kehitystarpeita tunnisteta tai olemassa olevat toimenpiteet ole tuottaneet tulosta. (Viitala, 2002, 49; Virtainlahti, 2009, 67 - 69.)

6.4 Myyntiosaamisen strateginen johtaminen

Päätutkimuskysymyksenä tässä työssä oli, miten myyntiosaamista johdetaan strategisesti. Osaamisen johtamisen tulisi lähteä johdon tasolta. Johdon tehtävänä on laatia organisaatiolle strategia, jonka avulla pyritään kohti tulevaisuuden tavoitteita. Johdon tehtävänä on lisäksi laatia ymmärrettävä visio, joka olisi selkeä myös organisaatioiden työntekijöille. Työntekijöiden sitouttaminen näihin tavoitteisiin on erittäin tärkeää. Lisäksi johdon tehtäviin kuuluu seurata toimialan muutoksia ja tulevaisuuden näkymiä, joiden avulla tulisi pyrkiä luomaan käytännön toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio pystyy vastaamaan tuleviin haasteisiin. Esimiehillä on tärkeä rooli johdon asettamien tavoitteiden jalkauttamisessa. He vastaavat muun muassa siitä, että heidän vastualueensa työntekijöiden osaaminen vastaa myös tulevia tarpeita esimerkiksi osaamisen kehittämisen avulla. Erilaisia osaamistavoitteita olisi hyvä pilkkoa ryhmä- ja yksilötasoisille. Yksilöiden kannalta henkilökohtaisen kehityssuunnitelman avulla voidaan tarkentaa, mihin osa-alueisiin kehittyminen kohdistuu ja millä tavoilla siihen pyritään pääsemään. Esimiesten tehtävänä on myös varmistaa, että osaamisen kehittäminen tapahtuu oikeaan suuntaan tuomalla esille kehittämismenetelmiä, varmistamalla käytännön toteuttaminen, kannustamalla ja ohjaamalla

eri ohjelmien ja menetelmien hyödyntämiseen sekä antamalla palautetta. Tehokkaan strategisen johtamisen avulla organisaatiot voivat hyödyntää toimintaympäristönsä mahdollisuudet ja muuttaa ne kilpailueduiksi, sekä auttaa organisaatiota työskentelemään tehokkaammin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Liiketoiminnan tavoitteellinen johtaminen voidaan nähdä prosessina, jossa organisaation jäsenten työsuorituksia ja muiden organisaation resurssien käyttöä suunnitellaan, organisoidaan, johdetaan ja valvotaan niin, että organisaation asettamat tavoitteet voidaan saavuttaa. (Virtainlahti, 2009, 162 – 165; Boudreau & Ramstad, 2008, 26 -27; Haverinen et al. 2005, 44.)

Strateginen osaamisen johtamisen prosessi voidaan kuvata alla olevan kuvan 8 mukaisesti. Siinä prosessi käynnistyy valittujen tavoitteiden selkeyttämisestä. Seuraavaksi kartoitetaan olemassa oleva osaaminen ja määritellään tavoiteltava osaaminen. Näitä vertaamalla saadaan selvitettyä osaamisen kehittämisen tarve. Tavoiteltavan osaamisen kohdalla on tärkeää miettiä, mikä on organisaation kannalta tärkeää osaamista, ja missä osaamisessa on kriittisimmät puutteet. Osaamisen johtamisen prosessin onnistuminen edellyttää, että sekä tavoitteet, että osaamisen kehittämisprosessi on kommunikoitu selkeästi myös henkilöstölle. Huomionarvoista on myös määrittää ja nimetä osaamisen johtamisen prosessille vastuuhenkilöt. Mikäli osaamisen kehittämiseksi tarvitaan vahvistusta oman organisaation ulkopuolelta, tulisi kartoittaa mahdolliset yhteistyökumppanit, kuten erilaiset oppilaitokset, ja luoda kumppanuusstrategia heidän kanssaan. Kuten strategisessa johtamisessa yleensäkin, täytyy myös osaamisen kehittämisen toimenpiteille laatia omat tavoitteet, joihin niillä pyritään. Osaamisstrategian toteutukseen kuuluvat valitut kehittämisohjelmat, oppimista tukevien olosuhteiden luominen niin yksilö- kuin organisaatiotasolla, esimiesten osaamisen johtamisen valmiuksien kehittäminen sekä mahdollisen osaamiskumppanuusohjelman toteuttaminen. Lopuksi kehittämistoimenpiteiden tuloksia tulisi kyetä mittaamaan ja arvioimaan, jotta saataisiin selville niiden onnistuminen. (Ojala, 2008, 87 – 88.)



Kuva 8. Osaamisen strateginen johtaminen

Myyntiosaamisen strateginen johtaminen kytkee organisaation strategian myyntiosaamisen johtamiseen. Strategian osalta tulee määrittellä ne osa-alueet, joihin myynti on sidoksissa, ja joihin myyntiosaamisella on merkitystä. Strategisesti tärkeät tavoitteet tulee tunnistaa ja pilkkoa operatiivisiin tavoitteisiin, jotka jalkautetaan henkilöstölle. Tavoitteiden jalkauttamisessa on tärkeää tehdä ne selkeiksi ja konkreettisiksi, jotta ne olisivat ymmärrettäviä, ja niitä kohti pyrkiminen olisi helpompaa kuin liian abstrakteihin tavoitteisiin. Seuraavaksi tulee määrittää nykyisen osaamisen taso esimerkiksi osaamiskartoitusten avulla. Nykytilan tunnistamisessa tulisi huomioida myös muita tekijöitä, kuten osaamisen johtamisen kehittämisen vastuut ja kehittämiseen suunnatut resurssit. Lisäksi on olennaista luoda yhteinen ymmärrys siitä, miksi osaamisen johtamista halutaan kehittää, jotta koko organisaatio sitoutuisi siihen. Nykytilan tunnistamisen jälkeen tulee määrittellä tavoiteltava osaamisen taso sen mukaan mikä nähdään tärkeäksi. Myös vastuuta ja resurssien kohdentamista tarkoituksenmukaisesti tulisi selkiinnyttää ja täsmentää tässä vaiheessa. Osaamistarpeen selvittyä mietitään kehittämistoimenpiteet haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisen johtamisessa on tärkeää seurata prosessin etenemistä ja tarvittaessa tehdä muutoksia, mikäli toimenpiteet eivät etene haluttuun suuntaan tai toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, jotka tuovat uusia osaamisvaateita esiin. Prosessin onnistumisen arviointi on tärkeää, jotta saataisiin selville onko haluttuihin tavoitteisiin päästy. (Ojala, 2008, 87 – 88; Rastas & Einola-Pekkinen, 2001, 88 – 89.)

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Koska tämä tutkimus rajattiin käsittelemään ainoastaan uustuotemyyntiä, olisi mielenkiintoista nähdä miten tulokset eroaisivat, mikäli tutkimusta laajennettaisiin koskemaan myös varaosa- ja huoltomyyntiä, sillä ne ovat strategisesti merkittävä osa kohdeorganisaation liiketoimintaa.

Tässä työssä oli alun perin tarkoitus tutkia myös sitä, mitä kehitettävää myyntiosaamisessa olisi tässä organisaatiossa, mutta aiheen laajuuden vuoksi se päädyttiin rajaamaan pois. Tulevaisuudessa osaamisen johtamisen kannalta olisi hyvä selvittää enemmän osaamisen kehittämiskohteita. Tutkimusmenetelmänä voisi tällöin käyttää esimerkiksi alun perin tähän työhön suunniteltua reklamaatioiden analyysiä. Lisäksi aineistoa voisi kasvat-
taa lisäämällä tutkimukseen myös muiden myynnin kanssa yhteistyötä tekevien osastojen, kuten myynnin tuen, henkilöstöä, jotta saataisiin monipuolisempi kuva myyntityön vaatimasta osaamisesta.

LÄHTEET

Backström, T. & Ladan, P. 2001. Knowledge Matrix – a transformative organization. The First European Chaos and Complexity in Organisations conference October 19-20th, 2001 in Ernst Sillem Hoeve, Lage Vuursche, The Netherlands.

Barker, A.T. 1997. Determinants of salesforce effectiveness: perceptions of field managers versus senior sales executives, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 15 Iss 6 pp. 258 – 264.

Barney, J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J.B. 1995. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9 No. 4, pp. 49 - 61.

Bonney, F.L. and Williams, B.C. 2009. From products to solutions: the role of salesperson opportunity recognition. *European Journal of Marketing*, Vol. 43 Iss 7/8 pp. 1032 – 1052.

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammi.

Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.

Carlucci, D., Marr, B. & Schiuma, G. 2004. The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance. *International Journal of Technology Management*, Vol. 27, Nos. 6/7, pp. 575 – 590.

Chairsrakeo, S. & Speece, M. 2004. Culture, intercultural communication competence, and sales negotiation: a qualitative research approach. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol 19 No. 4, pp. 267 – 282.

Cheetham, G. & Chivers, G. 1996. Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 20 Iss 5, pp. 20 - 30.

Clarke, N. 2012. Leadership in projects: what we know from the literature and new insights. *Team Performance Management*. Vol. 18, No. ¾, pp. 128 - 148.

Clulow, V., Barry, C. & Gerstman, J. 2007. The resource-based view and value: the customer-based view of the firm. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31 Iss 1 pp. 19 – 35.

Curran, C-S., Niedergassel, B., Picker, S. & Leker, J. 2009. Project leadership skills in cooperative projects. *Management Research News*, Vol. 32 Iss 5 pp. 458 – 468.

de Mooij, M., Kortesmäki, T., Lammi, M., Lautamäki, S., Pekkala, J. & Sinkkonen, I. 2005. *Kompassina asiakas. Näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjälähtöisyydestä*. Tampere: Teknolomiteollisuus.

Duncan, T. & Moriarty, S.E. 1998. A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing* Vol. 62 (April 1998), pp. 1 - 13.

Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E. 2007. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, pp. 25 - 32.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.

Geiger, S. & Guenzi, P. 2009. The sales function in the twenty-first century: where are we and where do we go from here? *European Journal of Marketing*, Vol. 43 Iss 7/8 pp. 873 – 889.

Gioia, D.A., Corley, K.G. & Hamilton, A.L. 2012. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods* published online 24 July 2012. [verkkodokumentti]. [Viitattu 09.11.2015]. Saatavilla: <http://orm.sagepub.com/content/early/2012/07/20/1094428112452151>

Haas, M.R. 2006. Knowledge gathering, team capabilities, and project performance in challenging work environments. *Management Science*, 52, pp. 1170 – 1184.

Hakanen, T. & Jaakkola, E. 2012. Co-creating customer-focused solutions within business networks: a service perspective. *Journal of Service Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 593-611.

Haverila, M.J., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2005. *Teollisuustalous*. Viides painos. Tampere: Infacs.

Heilmann, P. & Heilmann, J. 2012. Competence management in maintenance: case – Finnish forest company. *Management Research Review*. Vol. 35, No. 1. pp. 4 - 13.

Henttonen, K., Janhonen, M. & Johanson, J-E. 2013. Internal social networks in work teams: structure, knowledge sharing and performance. *International Journal of Manpower*. Vol. 34, No. 6, pp. 616 - 634.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

HSE Vuosikertomus 2007. [Viitattu 28.8.2015]

https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11335/E2_kasanen_eero_2007.pdf?sequence=1

Hyrkäs, E. 2009. *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa*. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta.

Hätönen, H. 1998. *Osaava henkilöstö – Nyt ja tulevaisuudessa*. Vantaa: Metalliteollisuuden kustannus.

Inkson, K. 2008. Are humans resources? *Career Development International*, Vol. 13 Iss 3 pp. 270 - 279.

Jokiniemi, S. 2014. *Once again I gained so much – Understanding the value of business-to-business sales interactions from an individual viewpoint*. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu.

- Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Talentum.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategia-prosessin toteutus. Jyväskylä: Gummerus.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2007. Strategian toteutus. Synergiaetujen luominen balanced scorecardin avulla. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, Juhani. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: WSOY.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Koski, J. 2014. Myyntityö ammattina. Fenomenografinen tutkimus tradenomiopiskelijoiden käsityksistä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Koskinen, I., Alasuutari, P & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineetomat menestystekijät. Helsinki: Talentum Media.
- Lehtonen, T.J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: JTO-Palvelut.
- Malik, T. & Kabiraj, S. 2010. Intra-Organizational Interpersonal Communication and Uncertainty Reduction in a Technology Firm. *International Journal of Business Insights & Transformation*, Vol 4 Iss 1 (October 2010 – March 2011), pp. 46 – 56.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen – Kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Talentum Media.
- Marr, B. 2008. Impacting future value: How to manage your intellectual

capital. The Society of Management Accountants of Canada, the American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage, *Academy of Management, The Academy of Management Review*, Apr 1998, 23, 2, pp. 242 – 266.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. *Myynnin johtamisen uusi aika*. Porvoo: WSOY.

Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Porvoo: WSOY.

Pekkarinen, E., Sääski, K. & Vornanen, J. 2000. *Henkilökohtainen myyntityö*. Toinen painos. Jyväskylä: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Peltonen, H., Martio, A. & Sulonen, R. 2002. *PDM – Tuotetiedonhallinta*. Helsinki: Edita Publishing.

Porter, M. E., & Kramer, M.R. 2011. Creating shared value. *Harvard business review* 89.1/2, pp. 62-77.

Prahalad, C.K. 1993. The role of core competencies in the corporation, *Research Technology Management*, Nov/Dec, 36, 6, pp 40 - 47.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Unipress.

Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. *Arvoa aineettomasta pääomasta*. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Roos, G., Fernström, L., Pionius, L. & Rastas, T. 2006. *Aineeton pääoma – Johdon käsikirja*. Helsinki: Edita Publishing.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto* [pdf-verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen

tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].[Viitattu 08.09.2015]. Saatavilla:
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Slater, S.F. & Narver, J.C. 1995. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*. Vol. 59, pp. 63 - 74.

Soy, S.K. 1997. The case study as a research method. Unpublished paper, University of Texas at Austin. [verkkodokumentti]. [Viitattu 09.11.2015]. Saatavilla:
<https://www.ischool.utexas.edu/~ssoy/usesusers/l391d1b.htm>

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. *Juva: WSOY*.

Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. *Luova tietopääoma – Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu*. Helsinki: Edita Publishing.

Sullivan, U. Y., Peterson, R. M., & Krishnan, V. 2012. Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 166 - 173.

Tsai, W. & Ghoshal, S. 1998. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No 4, pp. 464 – 476.

Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. 2007. Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes, *Journal of Marketing*, Vol. 71, pp. 1 - 17.

Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Viitala, R. 2002. *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta.

Virtainlahti, S. 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Virtanen, P. 2000. *Projektityö*. Porvoo: WSOY.

Wang, C.L. & Ahmed, P.K. 2007. Dynamic capabilities: a review and research agenda. *The International Journal of Management Reviews*, 9 (1), pp. 31 - 51.

Zack, M.H. 1999. Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125- 145.

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko

Teema 1 Taustatiedot

Teema 2 Myyntiosaamisen rooli strategian kannalta?

Teemat 3-5 Mitä on myyntiosaaminen?

Teema 6 Miten myyntiosaamista johdetaan?

1. Taustatiedot

- a. ikä
- b. koulutus
- c. nykyinen tehtävänimike
- d. edelliset työtehtävät
- e. työkokemus myynnissä

2. Myyntiosaamisen rooli strategian kannalta?

- a. Miten strategiset tavoitteet on määritelty ja jalkautettu? Näkyvätkö yhteiset tavoitteet läpi organisaation?
- b. Myyntiosaamisen rooli ydinkyvyyksien ja arvonluonnin kannalta?
- c. Miten myyntityö tulee tulevaisuudessa muuttumaan ja millaista osaamista tulevaisuudessa myyjältä vaaditaan / tarvitaan?

3. Tuoteosaaminen

- a. omat tuotteet
- b. tekninen osaaminen
- c. tuotetiedon hallinta
- d. kilpailijoiden tuotteet
- e. oman toimialan kehityksen seuraaminen
- f. teknologian kehityssuunta

4. Verkosto-osaaminen

- a. Asiakkuuksiin liittyvä osaaminen:
 - i. asiakkaiden liiketoiminnan tuntemus

- ii. asiakkaiden prosessien tuntemus
- iii. asiakastarpeiden tunnistaminen
- iv. asiakkaan merkityksen tunnistaminen (myynnin tehokkuus, kannattavuus, tulevaisuuden merkitys)
- v. asiakaskontaktien hoitaminen (myyntitilanne, kyky kohdata asiakas, jälkimarkkinointi)
- vi. asiakkuusprosessin hallinta
- vii. markkinanäkymät / ennakointi?

b. Sisäisten verkostojen hallinta:

- i. oman talon sisäiset prosessit (tukitoimintoihin liittyvä osaaminen)
- ii. työyhteisötaidot (erilaisten osajien kanssa työskentely, ryhmätyötaidot, yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen, vuorovaikutus)
- iii. tietojärjestelmien hallinta
- iv. prosessiosaaminen (oman työn ymmärtäminen osana kokonaisuutta, sisäisen asiakkuuden toimintamalli)
- v. projektiosaaminen (suunnittelu- ja organisointiosaaminen)

5. Metaosaaminen

- a. (kirjallinen ja suullinen) viestintä
- b. kielitaito / kulttuuriosaaminen
- c. kehittämisosaaminen (jatkuva parannus, ideoiva ja ratkaisukeskeinen työtapa)
- d. kaupallinen osaaminen (sopimusasiat, maksu- ja toimitusehdot yms?)
- e. Onko hyvällä myyjällä oltava ”sitä jotain”? Mitä ominaisuutta vaaditaan hyvältä myyjältä?

6. Miten myyntiosaamista johdetaan?

- a. Onko osaamisen johtamiselle suunnitelmaa (osaamiset rooleittain, oppimispolku, perehdytys, koulutuskokonaisuus, onko myyjän tausta huomioitu)?
- b. Millaisia keinoja on osaamisen kehittämiseksi (koulutukset, HR:n tuki, onko HR:n tietojärjestelmiä käytössä)
- c. tiedon siirto, miten pyritään tukemaan / edesauttamaan
- d. henkilöresurssien suunnittelu
- e. osaamisen johtamisen haasteita

Liite 2. Osaamismatriisi

OSAAMISMATRIISI MYYJÄN TEHTÄVIIN

OSAAMISALUE	0 = Ei osaa / Ei tunne asiaa	1 = Tietää asiasta / Tuntee peruskäsitteet	2 = Osaa perusteet / Pystyy tekemään ohjauksen alla	3 = Osaa asian / Pystyy hyödyntämään työssään	4 = Osaa syvällisesti / On asiantuntija, pystyy neuvomaan muita
TUOTEOSAAMINEN					
Tekninen osaaminen					
Omien tuotteiden tuntemus					
Kilpailijoiden tuotteiden tuntemus					
Oman toimialan tuntemus					
ASIAKA SOSAAMINEN					
Asiakkaiden liikeoiminnan tuntemus					
Asiakkaiden prosessien tuntemus					
Asiakastarpeiden tunnistaminen					
Asiakkaan merkityksen tunnistaminen					
Asiakaskontaktin hoitaminen					
SISÄISTEN VERKOSTOJEN HALLINTA					
Oman talon sisäisten prosessien tuntemus					
Työyhteisötaidot					
Tietojärjestelmien hallinta					
Projektiosaaminen					
METAOSAAMINEN					
Viestintä					
Kulttuuriosaaminen					
Kehittämiosaaminen					
Kaupallinen osaaminen					
Asemne					

Seilykset	
TUOTEOSAAMINEN	
Tekninen osaaminen	Yleinen tekninen osaaminen ja ymmärrys.
Omien tuotteiden tuntemus	Tietääkö mitä tuotteita on, ja mitkä niiden ominaisuudet ovat. Hallitseeko tuotteen ja osako muutoshallinnan
Kilpailijoiden tuotteiden tuntemus	Tietääkö / tuntee kilpailijat, ja heidän tuotteensa, sekä niiden ominaisuudet
Oman toimialan tuntemus	Millä tasolla tietää oman toimialan ja sen kehityksen. Oman toimialan teknologian tuntemus.
ASIAKASOSAAMINEN	
Asiakkaiden liikeyhteistyön tuntemus	Tuntee ja ymmärtää asiakkaiden liikeyhteistyötä.
Asiakkaiden liikeyhteistyön tuntemus	Ymmärtää asiakkaan prosessia. Osaako valita oikeat tuotteet, oikeilla ominaisuuksilla oikeaan kohteeseen.
Asiakastarpeiden tunnistaminen	Pystyykö kehittämään asiakkaan prosessia
Asiakkaan merkityksen tunnistaminen	Osaako tunnistaa asiakastarpeet. Osaako kuunnella asiakasta. Pystyykö luomaan tarpeita.
Asiakaskontaktin hoitaminen	Tunnistaako asiakkaan merkittävyyden esim. volyymin, kannattavuuden tai uskollisuuden kannalta. Osaako asiakastiedon- ja asiakasriskinhallintaa. Hoitaako asiakaskontaktit asiallisesti ja ajallaan. Kykeneekö neuvottelemaan asiakkaan kanssa. Hallitseeko myös jälkihoidon tarvittaessa. Ongelmanratkaisukyky ja palautteen vastaanottaminen.
SISÄISTEN VERKOSTOJEN HALLINTA	
Oman talon sisäisten prosessien tuntemus	Ymmärtääkö tuotantoprosessia ja yrityksen kokonaisprosessia. Osaako etsiä tietoa sisäisistä verkostoista.
Työyhteisöt	Osaako toimia yhteistyössä muiden osastojen ja henkilöiden kanssa.
Tietojärjestelmien hallinta	Hallitseeko yrityksen omat tietojärjestelmät. Osaako käyttää oman työnsä kannalta olennaisia työkaluja.
Projektiosaaminen	Osaako hoitaa projektin johdon. Hallitseeko toimitusajavarmuuden, yhteydenpidon asiakkaan kanssa ja huolehtii tarvittavista dokumenteista.
METAOSAAMINEN	
Viestintä	Osaako viestiä asiallisesti ja selkeästi kirjallisesti / suullisesti. Osaako suomea / englantia / muita kieliä.
Kulttuuriosaaminen	Ymmärtääkö muiden kulttuurien erityispiirteitä ja tapoja. Osaako toimia kansainvälisessä ympäristössä.
Kehittämiosaaminen	Osaako ja haluaako kehittää työtään ja osaamistaan. Tunnistaako kehittämiskohteet.
Kaupallinen osaaminen	Hallitseeko sopimuksiin liittyvät kaupalliset ehdot. Toimitus- ja maksuehdot. Tuntee yrityksen käytössä olevat sopimusmallit. Tunnistaako riskit.
Aseenne	Onko oikeanlainen asenne, halu ja edellytykset myyntityöhön.

Liite 3 Tavoiteltava osaaminen

OSAAMISMATRIISI MYYJÄN TEHTÄVIIN

OSAAMISALUE	0 = Ei osaa / Ei tunne asiaa	1 = Tietää asiasta / Tuntee peruskäsitteet	2 = Osaa perusteet / Pystyy tekemään ohjauksen alla	3 = Osaa asian / Pystyy hyödyntämään työssään	4 = Osaa syvällisesti / On asiantuntija, pystyy neuvomaan muita
TUOTEOSAAMINEN					
Tekninen osaaminen					
Omien tuotteiden tuntemus					
Kilpailijoiden tuotteiden tuntemus					
Oman toimialan tuntemus					
ASIAKASOSAAMINEN					
Asiakkaiden liiketoiminnan tuntemus					
Asiakkaiden prosessien tuntemus					
Asiakastarpeiden tunnistaminen					
Asiakkaan merkityksen tunnistaminen					
Asiakaskontaktin hoitaminen					
SISAISTEN VERKOSTOJEN HALLINTA					
Oman talon sisäisten prosessien tuntemus					
Työyhteistyöt					
Tietojärjestelmien hallinta					
Projektiosaaminen					
VIESTIOSAAMINEN					
Viestintä					
Kulttuuriosaaminen					
Kehtämisa osaaminen					
Kaupallinen osaaminen					
Aseenne					

Tavoiteltava osaaminen

Osaamisen nykytilanne