



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Tero Hakala

Asiantuntijaorganisaation toimintatapo- jen yhtenäistäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi AMK-tutkinto

Älykäs teollisuus

Opinnäytetyö

26.5.2020

Tekijä Otsikko	Tero Hakala Asiantuntijaorganisaation toimintatapojen yhtenäistäminen
Sivumäärä Aika	30 sivua + 4 liitettä 26.5.2020
Tutkinto	Ylempi AMK-tutkinto
Tutkinto-ohjelma	Älykäs teollisuus
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaajat	Opettaja Timo Kasurinen Myyntijohtaja Hannu Palomäki
<p>Nykyaikainen tehokkuus- ja tuottavuusajattelu muuttaa kovalla vauhdilla nykyajan vaatimuksia tietotyölle. Tässä muutoksessa perinteiset toimintatavat eivät välttämättä enää sovi tietoyhteiskunnan pyörittämiseen. Tässä muutoksessa yrityksen on suunniteltava omia toimintatapoja nykyaikaan sopivaksi.</p> <p>Työn muutoksessa työntekijän psykologinen sopimus työhön ja organisaatiositoutuminen ovat myös muuttumassa. Samalla mekaanisen työn osuus on pienentynyt ja tietotyön määrä kasvaa. Muutoksen toteuttaminen on vaikeaa, koska ihminen helposti vastustaa muutosta. Organisaatio voi olla jollakin tasolla valmis muutokseen, mutta muutoksien saaminen käytäntöön on haasteellista.</p> <p>Nykyaikaisessa tietotyössä puhutaan paljon aikaansaamisesta ja hallinnan tunteesta. Samaan aikaan tietotyön yhteydessä mainitaan työn henkinen raskaus. Tässä voidaan mainita itsensä johtaminen. Tietotyössä osaamista tulee uudistaa, jotta valmiudet työn tekemiseen pysyvät ennallaan tai paranevat.</p> <p>Tämä aihe kiinnosti minua, koska nämä kehityshankkeet ovat usein suunnattu tuotannon prosesseihin. Työ tehtiin Kontram Oy:lle. Kyseessä on yksi Suomen johtavia automaation ja mittaustekniikan tuote- ja ratkaisuntarjoajia. Kontram tuottaa teollisuudelle teknologisesti innovatiivisia ratkaisuja ja konsultointia.</p> <p>Tavoitteena oli löytää ratkaisuja ja kehitysehdotuksia, joilla myyntiprosessin hallinta on selkeämpää ja yhtenäisempää. Tutkimus toteutettiin 2019-2020 talvella henkilöstölle suunnatulla kyselyllä, jonka lisäksi muutamat avainhenkilöt haastateltiin erikseen.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista voi päätellä, että Kontramilla ollaan menossa oikeaan suuntaan. Erilaisia muutoksia on jo tehty. Kehittämiskohteita löytyy ja niihin on mahdollista vaikuttaa.</p>	
Avainsanat	

Author Title	Tero Hakala Harmonization of the practices of the expert organization
Number of Pages Date	30 pages + 4 appendices 26 May 2020
Degree	Master of Engineering
Degree Programme	Clever technology
Specialisation option	
Instructors	Teacher Timo Kasurinen Head of Sales Hannu Palomäki
<p>Modern thinking on efficiency and productivity is rapidly changing today's requirements for information work. With this change, traditional ways of working may no longer be suitable for running the information society. With this change, the company has to design its own ways of working in the modern world.</p> <p>As work changes, the employee's psychological contract for work and organizational commitment are also changing. At the same time, the share of mechanical work has decreased and the amount of information work is increasing. Making change is difficult because people can easily resist change. The organization may be ready for change at some level, but getting the change to practice is challenging.</p> <p>In modern knowledge work, there is a lot of talk about accomplishment and a sense of control. At the same time, intellectual work is mentioned in connection with information work. Self-management can be mentioned here. In knowledge work, competence needs to be renewed to maintain or improve the capacity to do the job.</p> <p>The aim was to find solutions and development proposals that make the management of the sales process clearer and more unified. The survey was conducted in the winter of 2019-2020 with a survey of personnel, in addition to which a few key personnel were interviewed separately.</p> <p>From the results of the study, it can be concluded that Kontram is moving to the right direction. Various changes have already been made. There are areas for development and it is possible to influence them.</p>	
Keywords	

Sisälllys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen tavoite	2
3	SWOT-analyysi	3
3.1	Tietotyö	4
3.2	Työn hallinta	5
2.3	Prosessit	5
4	Järjestelmät	7
4.1	Nykytilan haasteet	8
4.2	Osaaminen	13
4.3	Osaamispääoman johtaminen	15
4.3.1	Yksilön identiteetti	15
5	Hiljaisen tiedon hyödynnettävyys & Aineettoman pääoman realisointi	15
5.1	Muissa organisaatioissa toteutuneet hankkeet	18
5.2	Toimittajat	19
6	Tiedonhallinta	19
7	Asiakaskokemus myynnin muutoksessa	22
7.1	Myynnin tulevaisuus	24
7.2	Johtaminen	26
8	Tulokset	27
9	Johtopäätökset	28
	Lähteet	30
	Liitteet	
	Liite 1. Myyjän checklist	
	Liite 2. Yritysesite	

Liite 3. Myyjän checklist asiakaskäynneille

Liite4. Haastatteluiden tiivistelmä

Lyhenteet

CRM Asiakkuuden hallinta.

ERP Toiminnanohjausjärjestelmä

B2B Yritykseltä yritykselle markkinointi & myynti

B2C Yritykseltä kuluttajalle markkinointi & myynti

1 Johdanto

Kontram on yksi Suomen johtavia automaation ja mittaustekniikan tuote- ja ratkaisuntarjoajia. Kontram tuottaa teollisuudelle teknologisesti innovatiivisia ratkaisuja automaation ja mittaustekniikan eri osa-alueilla. Kontramin tavoitteena on löytää ja tuottaa asiakkaille ratkaisuja, joilla he voivat parantaa omaa kannattavuuttaan, helpottaa työtään ja edelleen tuottaa mahdollisimman paljon omien asiakkaittensa arvostamia asioita.

Kontramin tuotereppu on melko laaja. Tuotevalikoimasta löytyy täysin itse valmistettuja laitteita ja myös toimittajilta valmiina tulevia tuotteita. Tuotteita myydään pääasiassa Suomeen, mutta asiakkaiden kautta myös vienti on merkittävässä osassa.

Kontramin omistaja on ruotsalainen Indutrade konserni, joka asettaa tulostavoitteet Kontramille. Yhtiön viime vuodet ovat olleet melko hyviä. Tulevaisuuden kilpailukykyä kannattaa kuitenkin pohtia.

Tietotyöhön liittyy myös erilaisia haasteita, joiden kehittämällä on mahdollista parantaa koko prosessia. Työssä selvitetään muualla tehtyjen hankkeiden sisältöä ja pohditaan niiden soveltuvuutta tähän prosessiin. Tämä aihe kiinnostaa minua, koska nämä kehityshankkeet ovat usein suunnattu tuotannon prosesseihin. Työ tehdään Kontram Oy:lle. Kyseessä on yksi Suomen johtavia automaation ja mittaustekniikan tuote- ja ratkaisuntarjoajia. Kontram tuottaa teollisuudelle teknologisesti innovatiivisia ratkaisuja ja konsultointia.

Tavoitteena on löytää ratkaisuja ja kehitysehdotuksia, joilla myyntiprosessin hallinta on selkeämpää ja yhtenäisempää. Tärkein tutkimusaineisto on kyselytutkimus ja haastattelut, jotka suoritettiin syksyn & talven 2019-2020 aikana.

2 Tutkimuksen tavoite

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus saada selville mitkä ovat kehityskohteet Kontram Oy:ssä. Tutkimus keskittyy osto- ja myyntiprosesseihin. Näissä prosesseissa on monia osaprosesseja, joiden kehittämisellä prosesseja saadaan järkevämmiksi.

Asetetut kysymykset nousivat voimakkaasti esiin, kun suunnittelin tähän tutkimukseen ryhtymistä. Nämä kysymykset ovat relevantteja koskien koko organisaation toimintaa.

Tutkimuskysymyksiä ovat;

- mitkä ovat nykytilan haasteet?
- voiko prosesseja kehittää?

3 SWOT-analyysi

Olen kerännyt alla olevaan nelikenttään Kontramin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat. Tutkijana uskon, että vahvuudet ja mahdollisuudet ovat isommat kuin heikkoudet ja uhkat. Kontramin toimitusjohtaja vaihtui vuonna 2019, joka on mielestäni merkittävä vahvuus pidemmällä aikavälillä. Tuotereppu on laaja, josta voi tarjota tuotteita moniin eri sovelluksiin. Päämiehiltä tulee uusia tuotteita, joiden avulla asiakkaat pystyvät parantamaan omia prosessejaan. Kontramilla on myös omaa tuotekehitystä, joilla voidaan erottautua kilpailijoista. Heikkouksista pidän suurimpana kilpailijoiden suurempaa mahdollisuutta aggressiiviseen hinnoitteluun. Tähän on välittäjänä tiettyyn tasoon asti mahdollisuus vastata, mutta alle kipurajan ei ole mahdollista mennä. Pidemmällä aikavälillä myynnin muutos on otettava huomioon. Asiakkaiden tavat etsiä tietoa ja ostaa tuotteita muuttuvat nopeaa vauhtia yhdessä tietoteknisen kehityksen kanssa. Tässä muutoksessa kannattaa itse olla mukana, jotta pysyy kehityksessä mukana. Päämiesten intresseistä omaan edustukseen on olemassa joitakin merkkejä, mutta tällä hetkellä asia ei mielestäni vaadi toimenpiteitä. Joitakin muutoksia edustuksissa on tämän takia tapahtunut.

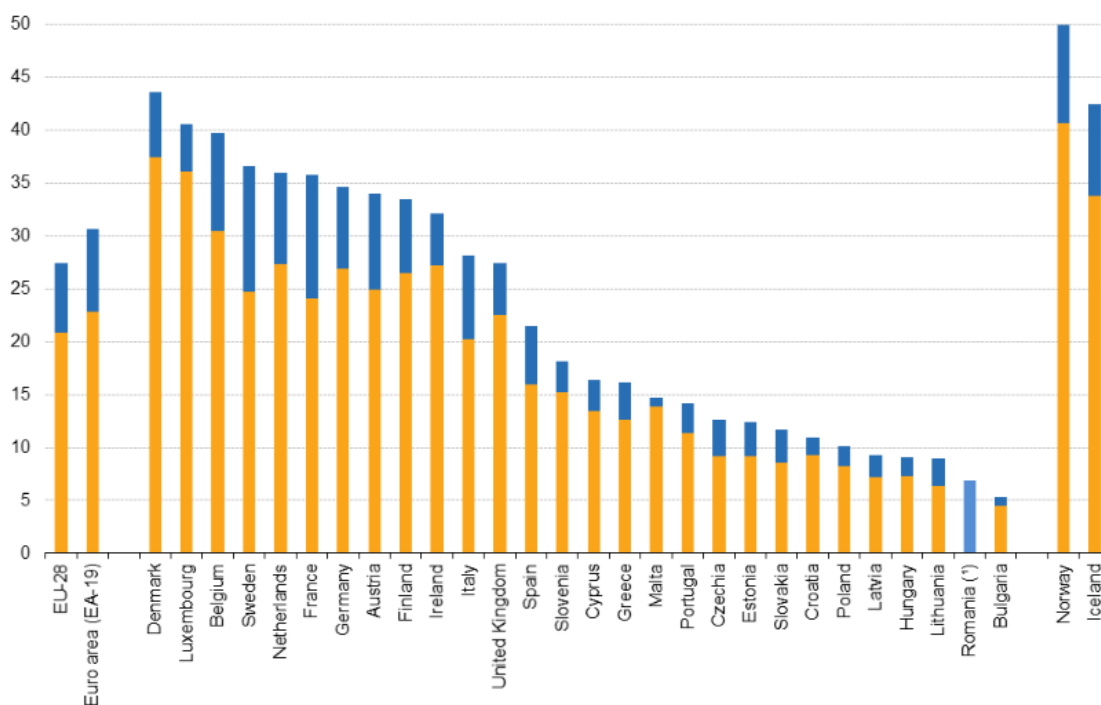
Kontramin toiminta perustuu hyviin ja pitkiin asiakassuhteisiin päämiesten ja omien asiakkaiden kanssa. Suhteiden ylläpito helpottaa toimintaa molempien osapuolten kannalta ja mahdollistaa sujuvamman liiketoiminnan. Yleisten liiketoimintaan vaikuttavien asioiden esim. epidemioiden vaikutuksia on vaikea ennustaa, mutta tavaroita ja palveluita tarvitaan jatkossakin.

(SWOT-analyysi vain organisaation sisäiseen käyttöön)

3.1 Tietotyö

Tietotyö on symbolien eli numeroiden ja kirjainten käsittelyä. Tämä toteutetaan tietoteknisillä laitteilla ja tavoitteena on luoda tiedolla lisäarvoa. Tietotyön tekeminen on lisääntynyt samaan aikaan, kun perinteinen valmistava teollisuus on siirtynyt alempien työvoimakustannusten maihin.

Estimated hourly labour costs, 2018
(EUR)



Kuva 1. Keskimääräinen palkkakustannus EU-alueella vuonna 2018. (Eurostat.)

Tietotyössä olemassa olevaa tietoa jalostetaan ja asiakkaalle tuotetaan palvelua aineetomana ominaisuutena. Tietotyössä kilpailukyky syntyy järjestelmätasolla siitä, miten hyvin tietoa pystytään hyödyntämään. Tuottavuus voi parantua myös tiedon käyttäjän eli työntekijän innovatiivisuudella ja halulla selvittää erilaisia haasteita.

3.2 Työn hallinta

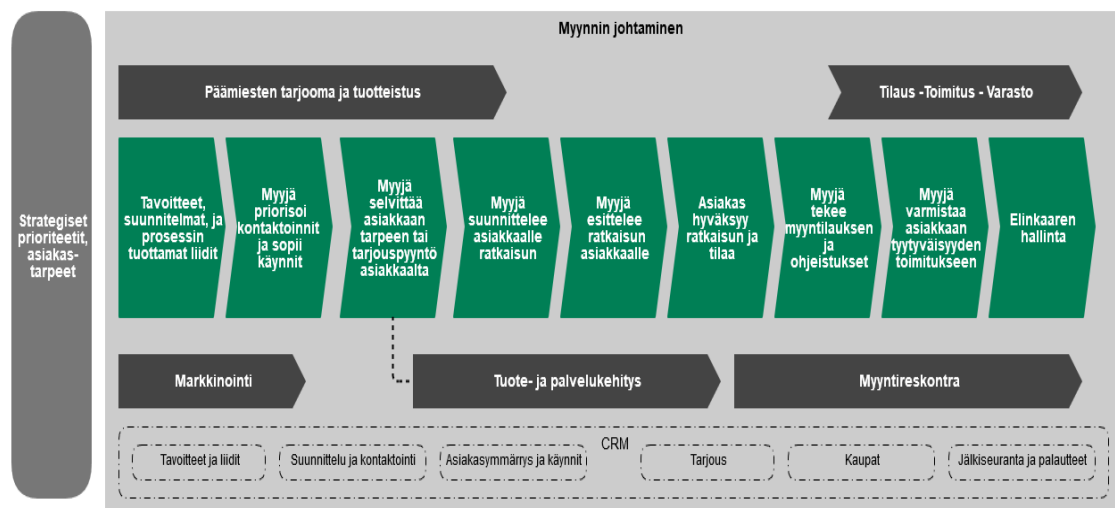
Nykyinen tietotyö on täynnä keskeneräisiä töitä ja projekteja, joiden epämääräisyys lisää työkuorman hallitsemattomuutta. Viime vuosina erilaisten järjestelmien määrä ja sähköisten dokumenttien määrä on lisääntynyt valtavasti. Myyntiprosessissa myyntihetkellä kaikkia dokumentteja ei ole saatavilla samaan aikaan, jolloin niiden toimitus tapahtuu myöhemmin. Tämä aiheuttaa viivästyksiä toimituksiin ja laskujen maksua venytetään, kunnes asiakirjat on toimitettu. Dokumenteissa saattaa myös olla virheitä, jolloin niihin pyydetään korjaukset toimittajalta. Toimitusajat tuotteissa vaihtelevat suuresti ja tämä on yksi suurimmista haasteista myyntiorganisaatiossa. Edellä on määriteltynä esimerkkejä, jotka vaikuttavat työn hallinnan tunteeseen negatiivisesti. Isommissa projekteissa on alettu käyttämään sopimus pohjaa, jolloin kaikilla on tiedossa toimitettavan dokumentaation sisältö.

Tietotyöhön liittyy myös olennaisena osana asiakkaiden omat järjestelmät, joihin tietoja siirretään. Näissä suurimpia haasteita ovat järjestelmien kankeus, jolloin niiden käytettävyys on huonolla tasolla.

2.3 Prosessit

Myyntin prosessi lähtee liikkeelle strategiasta tulevista tavoitteista. Tässä vaiheessa määritellään, minkälaisiin asiakasryhmiin keskitytään. Budjettia määritettäessä asiakkaat jaetaan myyntipotentialin perusteella eri ryhmiin. Priorisoinnin perusteella vastuumyyjä analysoi oman myyntialueensa potentiaalin ja suunnittelee asiakaskäynnit. Näissä asiakastapaamisissa myyjä esittelee ratkaisun asiakkaan haasteisiin, johon tehdään myöhemmin tarjous sisämyyjän tai vastuumyyjän toimesta. Asiakkaan hyväksyessä tarjotun ratkaisun, tarjous käännetään tilaukseksi. Tämän jälkeen tilaus siirtyy osto-osaston

haltuun. Tilattu tuote ostetaan toimittajalta ja tilaus vahvistetaan asiakkaalle, kun toimittaja on vahvistanut toimitusajan.



Kuva 2. Myynnin prosessi. (Kontram IMS)

Oston prosessi alkaa, kun tilaus on kirjattu järjestelmään (Oscar). Tässä vaiheessa tarkistetaan, onko tilattu tuote valmiiksi varastossa vai tarvitseeko se ostaa toimittajalta. Tilaus voidaan vahvistaa asiakkaalle, jos tilattu tuote on valmiina varastossa. Muussa tapauksessa ostosasto tilaa tuotteen toimittajalta. Tämän jälkeen toimittajalta tulee tilausvahvistus, kun tilaus on toimitusajan osalta vahvistettavissa. Tilaus toimitetaan asiakkaan ilmoittamaan osoitteeseen tuotteen ollessa valmiina varastossa. Joidenkin asiakkaiden kanssa tehdään myös suoratoimituksia, jolloin tilattu tuote toimitetaan suoraan tehtaalta asiakkaalle.

Asiakkaan tilatessa suunnitteluprojektin, prosessi on hieman monivaiheisempi. Aluksi myyjä järjestää aloituskatselmuksen, jonka jälkeen projektipäällikkö aikatauluttaa toimituksen ja projektikoordinaattori vahvistaa tilauksen asiakkaalle. Suunnittelija piirtää kuvat ja määrittelee tarvittavat materiaalit. Projektikoordinaattori ostaa tarvittavat laitteet ja materiaalit sekä hoitaa dokumentoinnin. Suunnittelu varaa tämän jälkeen tarvittavan kapasiteetin, jolla kokoonpano saadaan tehtyä. Projektin edetessä projektipäällikkö lähettää

asiakkaalle edistymäraportin. Tarvittaessa suunnittelu pitää välikatselmuksia projektin eri vaiheissa.

Huollon prosessi lähtee liikkeelle asiakkaan huoltotarpeesta. Huollon sisällöstä riippuen, se voidaan tehdä asiakkaan luona tai Kontramin tiloissa. Kaikki huoltotyöt kirjataan Oscariin. Tekninen palvelu eli TekPa tarkastaa laitteen ja määrittää korjataanko laite Kontramilla vai lähetetäänkö se päämiehelle tehdaskorjaukseen. Huollon kustannusarvio lähetetään asiakkaalle, kun tarvittavat tiedot korjauksen laadusta on määritelty.

4 Järjestelmät

Kontramilla käytetään tilausten ja tarjousten hallintaan OscarPro-nimistä ohjelmaa. Tiedon tallennukseen käytetään M-Files-nimistä pilvipalvelua. Näiden lisäksi käytetään Microsoft Officea ja muita yleisiä toimisto-ohjelmia. Eri myyntiryhmillä on käytössä tuotteiden mitoitukseen ja speksaukseen toimittajakohtaisia ohjelmia.

Käytännössä näiden kaikkien on tarkoitus toimia keskenään, jotta oleellinen tieto on saatavissa silloin, kun sitä tarvitaan. Tietojen jäljitettävyyden kannalta arkistoitu tieto helpottaa vanhojen tilausten ja tarjousten jälkikäteen selvittelyä.

4.1 Nykytilan haasteet

Myyntiyhtiössä tuotteista on tavoitteena saada paras mahdollinen kate. Tähän vaikuttaa merkittävästi se hinta, jolla tuote ostetaan. Kilpailijat saattavat myydä tuotteita aggressiivisella hinnoittelulla, jolloin ostohinnan merkitys korostuu vieläkin enemmän. Tuoterepun laajuudella on myöskin oma vaikutuksensa myyntityössä. Myyjällä täytyy olla tarjotussa tuotteita, joita asiakkaat tarvitsevat. Myös hinnan on oltava kohdallaan. Myyntityötä tekevien on pystyttävä tekemään työtä ilman, että heidän tarvitsee keskittyä erilaisien järjestelmien ja ohjelmistojen käytettävyyteen. Myös henkilöstön suuri vaihtuvuus on haittatekijä, joka pitää saada mahdollisimman pieneksi.

Tein henkilöstölle syksyn ja talven 2019-2020 aikana kyselyn, johon sai vastata sähköpostin välitykselle. Tiettyjen avainhenkilöiden kanssa tein haastattelut.

Kysymykset olivat seuraavat:

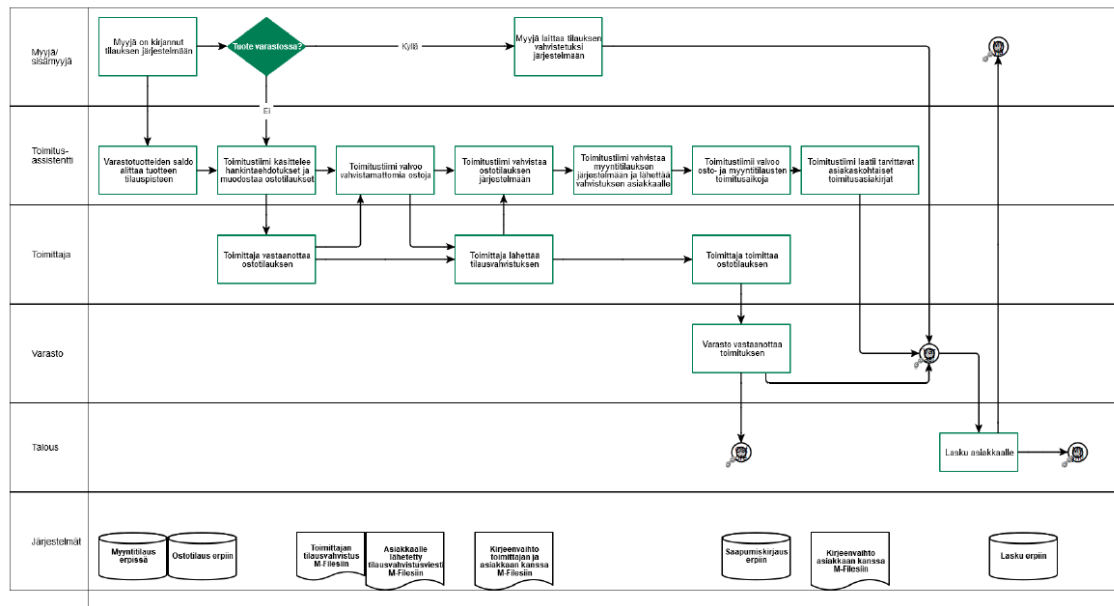
- mitkä asiat kaipaavat korjausta tilaus & toimitus prosessissa?
- onko työn organisointi järkevää?
- järjestelmien toimivuus ja käytettävyys (Oscar, M-Files, Office, Teams, mitoitus-ohjelmat)?
- päämiesten toiminta?
- onko tavoitteet selvät?
- miten näet organisaation tulevaisuuden?
- miten koet oman sitoutumisen organisaatioon ja sen tavoitteisiin?

- mitkä asiat toimivat tilaus & toimitus prosessissa?
- organisaation hyvät puolet?
- järjestelmien hyvät puolet?

Seuraavat asiat nousivat vastauksissa selkeästi esille:

- roolien selkeyttäminen
- järjestelmien suuri määrä
- oston ja myynnin välillä liian suuri ”väli”
- tavoitteet epäselvät
- henkilöstön suuri vaihtuvuus
- päämiesten toiminta osittain muuttunut
- työtehtävissä esiintyvät epäselvyydet

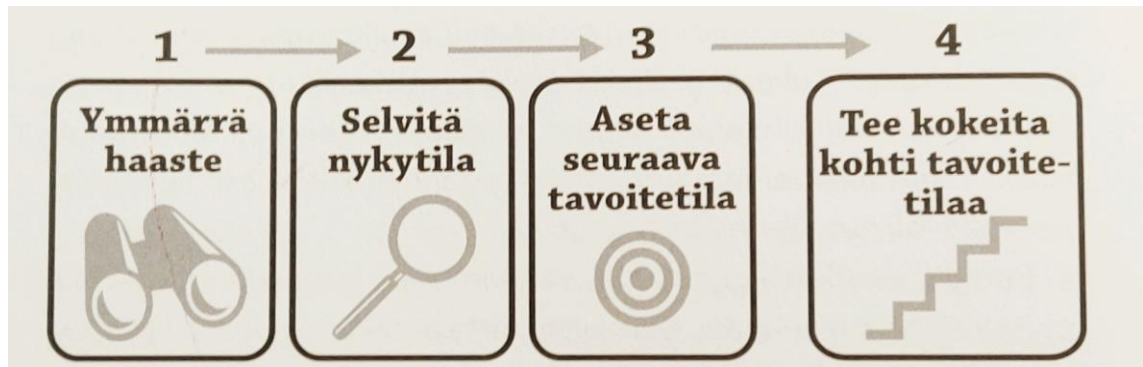
Henkilökohtaisesti pidän näistä roolien selkeyttämisestä, suurta vaihtuvuutta ja työtehtävissä esiintyviä epäselvyyksiä suurimpina haasteina. Näiden lisäksi keskeneräisten töiden loppuunsaattaminen ajallaan on yksi asiantuntijatyössä eteen tuleva haaste. Kaikkien pitää hoitaa oma vastuualue mahdollisimman hyvin, jotta prosessi toimii jouhevasti. Tilauksen kirjauksesta ja asiakkaalle lähetettävän laskun välillä on monta prosessin vaihetta, joissa selkeät roolit parantavat prosessin sujuvuutta. Samalla on ajateltava seuraavia kriteerejä; laatu, kustannukset ja läpimenoaika. Haasteet on ratkaistava eri ajateltavalla, jolla ne on saatu aikaan.



Kuva 3. Tilaus – toimitus prosessi. (Kontram IMS)

”Tutkimukset osoittavat selvästi, että mikäli ihmisillä on sellainen olo, että kaikki kaatuu päälle, heidän kykynsä reagoida uuteen ja yllättävään on tavanomaista vähäisempi. Ja kääntäen, mikäli heillä on vahva itsensä ja tilanteen hallinnan tunne, isokin muutos tuntuu mahdollisuudelta, ei uhalta.” (Lähde: Työkirja s.41: Saku Tuominen – Pekka Pohjakkallio – luettu 22.10.2019)

Muutosta on lähdettävä tekemään organisaatiokulttuuria muuttamalla tai parantamalla. Sosiaalisista identiteeteistä muodostuu organisaatiokulttuuri, joka vaikuttaa tunteiden sääntöjen ja sosiaalisen arvostuksen kautta. [Lähde 2 – sivu 9]



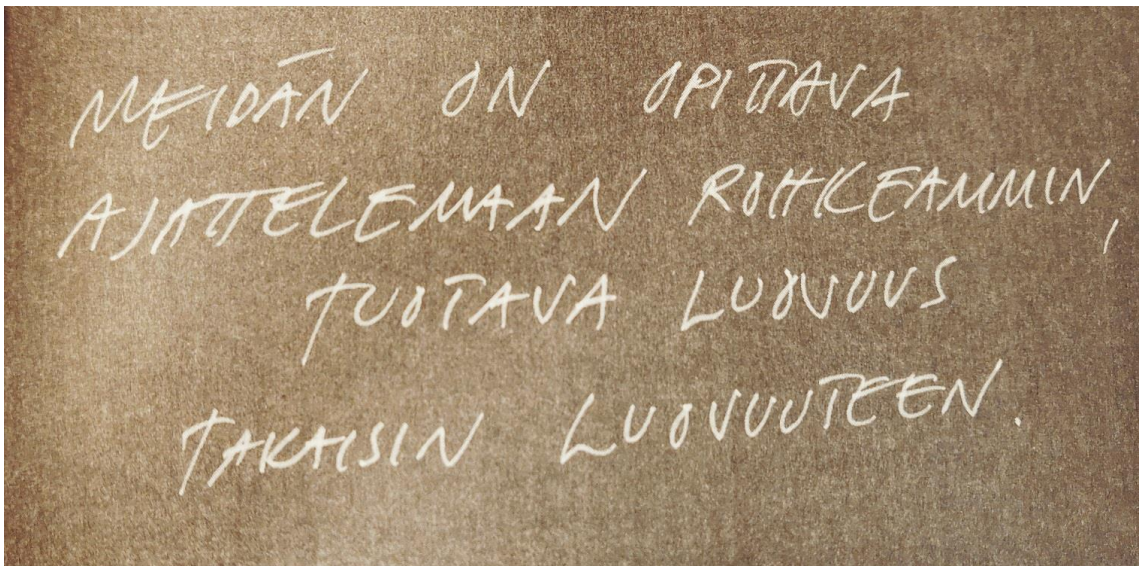
Kuva 4. (Torkkola)



Kuva 5. (Kuusela)

Toimivassa organisaatiossa kulttuuri auttaa työntekijöitä tekemään asioita asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kulttuuri toimii molempiin suuntiin. Toiseen suuntaan mentäessä se saattaa estää asioiden etenemistä ja vaikeuttaa organisaation kehittymistä. Parhaimmillaan kulttuuri tukee yrityksen strategiaa, jolloin strategia toimii myös käytännön tasolla. Hyvä organisaatiokulttuuri helpottaa yrityksen toimintaa markkinoilla ja tuo parhaassa tapauksessa selvää etua kilpailijoihin.

Muutoksia suunniteltaessa on otettava huomioon organisaatiossa olemassa oleva kulttuuri ja sovellettava uusia ideoita myös liiketoimintaan sopivaksi. Kulttuuria voi kutsua myös sosiaaliseksi voimaksi, joka antaa raamit koko toiminnalle. Kulttuuriin sisältyy myös asiat, joiden katsotaan olevan tärkeitä organisaatiolle. Organisaatiokulttuurin avulla yritys voi pyrkiä erottautumaan kilpailijoista ja luomaan tällä tavoin omaa brändiä.



Kuva 6. (Tuominen – Pohjakallio)

Työt voidaan karkeasti jakaa neljään luokkaan:

- mekaaninen työ, joka tehdään mekaanisesti
- mekaaninen työ, joka tehdään luovasti
- luova työ, joka tehdään mekaanisesti
- luova työ, joka tehdään luovasti.

Ensimmäisen luokan kohdalla työt voidaan nykyään teettää automatisoimalla. Luovassa työssä syntyy todellista lisäarvoa, jolloin kilpailukyky kasvaa kilpailijoihin verrattuna. Tämän tyyppisen työn osuutta tulee kyetä kasvattamaan. Tällä pystytään myös erottautumaan muista, jonka seurauksena yrityksen työvoimalla saadaan tuotettua enemmän etua.

4.2 Osaaminen

Tietotyössä osaamisen merkitys korostuu. Osaajien löytäminen voi olla nykypäivänä hankalaa, koska kysyntää on enemmän kuin tarjontaa. Yritysten palvelut perustuvat pitkälti osaamiseen. Osaaminen voidaan jakaa yksilön ja organisaation osaamiseen. Työntekijän osaaminen sisältää tiedot, taidot, kokemukset, kontaktit ja henkilökohtaisen osaamisen. Henkilökohtaiseen osaamiseen voi lukea luonteen ja asenteen, jotka ovat olemassa myös työn ulkopuolella.



Kuva 7. Osaamisen osa-alueet. (Otala)

Osaamisen parantamiseen vaikuttaa oppiminen. Koulutuksella ja työssä oppimisella tätä on mahdollista parantaa. Oppimista tapahtuu tietoisesti ja tiedostamatta. Yrityskulttuuri opitaan yleensä jo varhaisessa vaiheessa ja sillä vaikutusta siihen, millä tavalla jatkossa toimintatavat muodostuvat. Yksilön oma halu ja aktiivisuus vaikuttaa oppimisen laatuun. Motivaatiosta syntyy halu oppimiseen. Muut vaikuttavat tekijät ovat ympäristö ja kulttuuri, jossa oppiminen tapahtuu.

Organisaation rakenteiden täytyy muodostaa sellaisiksi, että se hyödyttää siinä toimivia yksilöitä. Hyvin rakennettu organisaatio on enemmän kuin osiensa summa. Oppiva organisaatio on kilpailukykyinen myös tulevaisuudessa nykyhetken lisäksi. Leenamajja Otala kirjoittaa, että roolien selkeys auttaa oppivan organisaation rakentamisessa. Yhteisiä toimintatapoja pidetään tärkeämpinä kuin yksilön osaamista. Toimintaympäristön tarkkailua pidetään myös tärkeänä, jotta muutoksiin voidaan reagoida tarpeeksi nopeasti. Mielenkiintoisena asiana hän myös mainitsee kokeiluihin kannustamista, vaikka näissä ei tulisikaan onnistumisia.

4.3 Osaamispääoman johtaminen

Osakkeen omistajat edellyttävät, että sijoitetulle pääomalle muodostuu tuottoa eli rahallista arvoa. Tuottavuutta ja kuluja seurataan. Jokaisessa organisaatiossa on erilaista osaamista ja erilaisia osaajia. Osaamispääoman johtaminen ja kehittäminen tarvitsee myös oman prosessinsa. Yksilöiden osaaminen on aineettomista resursseista tärkein, jolla on merkittävä vaikutus yrityksen tuottavuuteen.

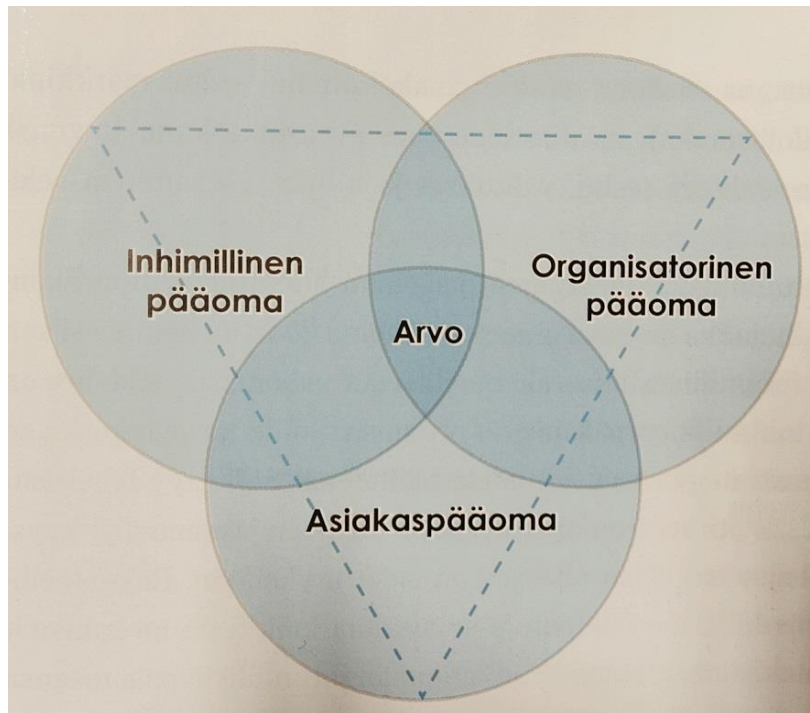
Yhtenä ratkaisuna pidän henkilökohtaisen osaamisohjelman perustamista, jossa jokaiselle työntekijälle tehdään oma kehityssuunnitelma. Tähän kerätään henkilön vahvuudet ja kehittämiskohteet. Jokainen yksilö tietää itse parhaiten omat vahvuutensa ja kehittämisen kohteet. Tässä on korostettava jokaisen henkilökohtaista vastuuta omasta osaamisesta ja kehityksestä. Isoa kuvaa tarkasteltaessa yrityksen johdon vastuulla on tämän hallinnointi. (otala s. 78-90).

4.3.1 Yksilön identiteetti

Ihmisen identiteetti muodostuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tämä on myös jatkuva prosessi, joka saa vaikutteita perheestä, kouluista, työpaikoista, harrastuksista ja ylipäänsä kaikista asioista, joiden kanssa ihminen on tekemisissä. Kirjassaan Anu Puusa ja Helen Reijonen kirjoittavat, että ”identiteetti ei kehity eristyksissä, vaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa”. Identiteetti muuttuu ja kehittyy jatkuvasti ja siihen vaikuttaa myös ihmisen tekemä itsearviointi eli reflektio. Ulkoisten tekijöiden vaikutuksista johtuen omasta identiteetistä on joskus myös pidettävä kiinni.

5 Hiljaisen tiedon hyödynnettävyys & Aineettoman pääoman realisointi

Aineeton pääoma on näkymätöntä, vaikeasti määritettävissä ja sitä ei pysty ostamaan resurssina. Kirjallisuudessa aineeton pääoma jaetaan usein kolmeen osa-alueeseen; asiakas-, inhimilliseen ja organisatoriseen pääomaan.



Kuva 8. Aineettoman pääoman osa-alueet. (Puusa & Reijonen)

Inhimilliseen pääomaan luetaan yksilön omat vahvuudet. Näitä ovat yksilön tiedot, kyky soveltaa tietoa ja kyky luoda uusia keksintöjä. Tähän voidaan lukea organisaation näkökulmasta merkittäviä asioita, kuten työntekijöiden koulutus ja henkilöstön pysyvyys. Pysyvyys sisältää eri osa-alueina henkilöstön motivaation ja tyytyväisyyden. Organisatorinen pääoma muodostuu tuotteista ja niiden kehityksestä. Asiakaspääoma liittyy organisaation asiakkaista muodostuvaan informaatioon. (Lähde: Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Anu Puusa & Helen Reijonen – luettu 10.2.2020 s.13)

Tietoa syntyy erilaisissa kanssakäymisissä ja organisaation oppimisen kannalta uuden tiedon luonti on merkittävää. Julkisen ja hiljaisen tiedon sulautuminen yhteen tarkoittaa tiedon muuntamista. Tämä voidaan jakaa neljään eri ryhmään:

- sosialisatio
- ulkoistaminen

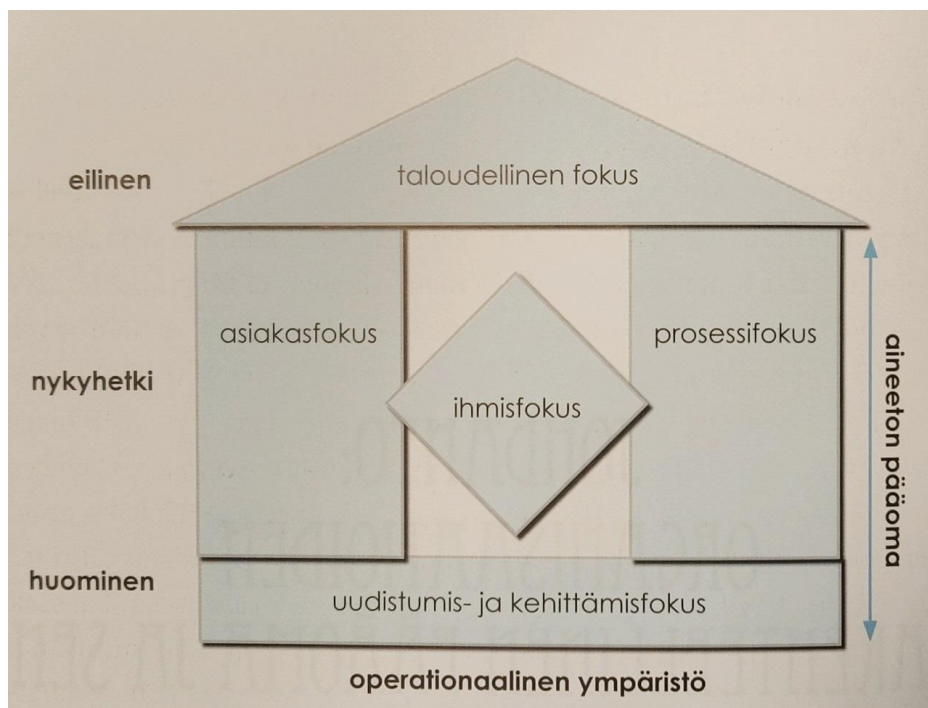
- yhdistäminen
- sisäistäminen

Kokemusta pidetään hiljaisen tiedon pohjana. Muodollinen pätevyys eli koulutus luo raamit käytännön työssä hankittaville tiedoille, joihin kuuluvat isompien kokonaisuuksien ymmärtäminen ja omien kontaktien luonti. Kokeneempi yksilö osaa paremmin toimia erilaisten ihmisten kanssa ja tietää miten erilaisissa tilanteissa tulee toimia.

Nykyhetken tilanne on jonkin verran erilainen. Aiemmin käytetyt toimintatavat saattavat olla vanhentuneet ja uudemmilla työntekijöillä on monesti uudenlaisia ideoita ja ajatuksia. Vanhemmilla asiantuntijoilla on kuitenkin monissa tapauksissa ratkaisu kysymykseen ja he tietävät keneltä kysyä elleivät itse tiedä vastausta. (Lähde: Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Anu Puusa & Helen Reijonen – luettu 10.2.2020 s.53)

Kokemukseen perustuva tieto välittyy parhaiten työn tekemisen kautta ja uudempi työntekijä siirtää hiljaista tietoa uudelle työntekijälle.

Usein voidaan todeta, että asiantuntijuus ja asiantuntijan hiljainen tieto on riippuvainen työtehtävästä ja hiljainen tieto voi olla myös organisaatiokohtaista. Asiantuntijuuden myötä työntekijälle kehittyy suoritusmalleja, joiden avulla tehtävät hoituvat nopeammin ja tehtäviä pystyy hoitamaan samanaikaisesti.



Kuva 9. Aineettoman pääoman kerrokset. (Puusa - Reijonen)

5.1 Muissa organisaatioissa toteutuneet hankkeet

Samantyyllisiä hankkeita on tehty muissakin organisaatioissa. Yksi eniten suosiota saanut malli on Lean-filosofia. Siinä on tarkoituksena vähentää kaikkea hukkaa ja vaihtelua. Tällä tarkoitetaan ihmisten, tavaroiden ja tiedon turhaa liikuttelua paikasta toiseen. Myös työvaiheiden standardointi kuuluu olennaisena osana lean-kulttuuriin.

Leanin toteuttaminen toimistotyössä on hankalaa, jossa vaihtelun määrä on suuri. Käytännössä myyntityössä tätä ei voida käyttää esimerkiksi tarjouksien tekemisessä, jossa tarjottava tuote on yksilöity asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. Kontramilla järjestettiin vuonna 2017 Lean-projekti, jossa tarkoituksena oli lähteä kehittämään tilausten ja toimistusten kirjauksia. Tulosten perusteella tehtiin myynnille oma tarkistuslista. Listalla haluttiin karsia virheitä tilauksista. Tämän avulla saavutettiin merkittäviä tuloksia virheiden vähentämisessä, jolloin selvittelyyn kulunutta aikaa saatiin laskettua erittäin paljon.

Näen tämän toimivan parhaiten tilauksen käsittelyssä, jossa tilattava tuote menee järjestelmässä valmiina olevalla asiakkaalle eikä tuotteeseen sisälly mitään spesifioitua tietoa, kuten todistuksia valmistusprosessista tai laitteen parametrisoinnista.

5.2 Toimittajat

Prosessiautomaatiossa on tärkeimmät päämiehet ovat Vega, Yokogawa ja Mettler Toledo. Päämiehet ovat pääasiassa saksalaisia ja sveitsiläisiä. Jokaisella on omat vahvuusalueensa. Vegan (www.vega.com) vahvuudet löytyvät pinnanmittauksista, Yokogawan (www.yokogawa.com) virtausmittauksista ja Mettler Toledon (www.mt.com) pH:n johtokyvyn- ja liuenneen hapen mittauksista.

Jokaiselle toimittajalle tehdään vuosittain arviointi siitä, kuinka hyvin edellisen vuoden toiminta on sujunut. Eri osa-alueet arvioidaan 1-10 asteikolla. Arvioinneilla saadaan selville yhteistyön sujuvuus ja huonoimmat toimittajat ovat eritystarkkailussa jatkossa. Tämä arviointi on yksi osa Kontramin laatu järjestelmässä.

6 Tiedonhallinta

Tiedonhallinta on tärkeässä roolissa koko yrityksen kaikissa toimitusketjun eri vaiheissa. Tiedon löytäminen eri järjestelmistä ja niiden yhdisteleminen saattaa olla hankalaa. Myös virheiden määrä voi nousta, jos kaikki tieto ei ole ajan tasalla.

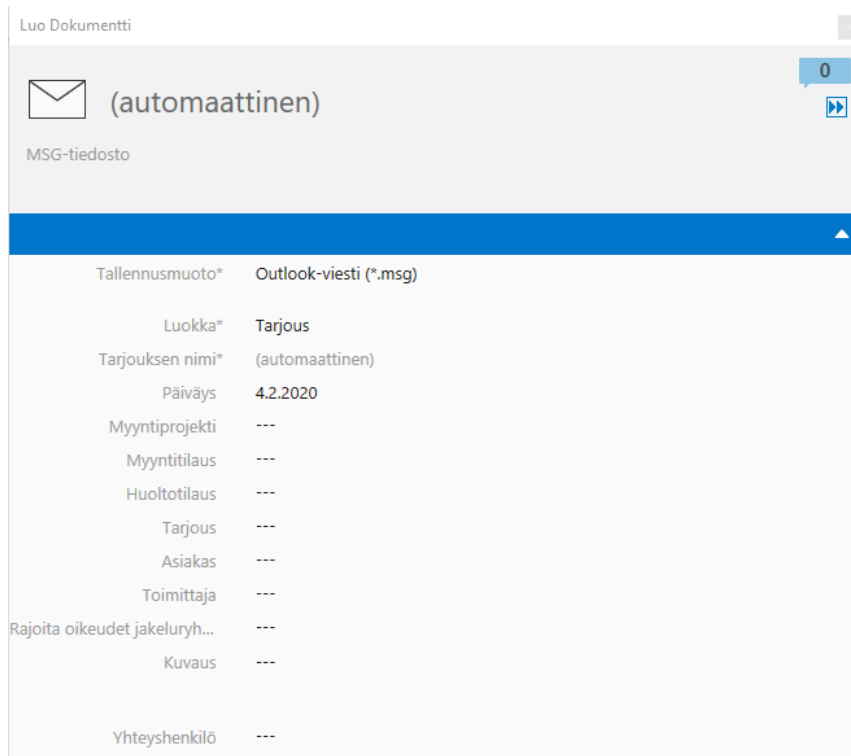
Tiedon hallinta voidaan jakaa eri luokkiin sen profiilin perusteella. Näitä luokkia ovat tietokantojen hallinta, tietämyksen hallinta ja liiketoimintaan liittyvän tiedon hallinta. Kontramilla tiedon hallintaa tapahtuu kaikissa näissä luokissa. Tietokantoja ovat hinnastot ja tuoteluettelot. Tietämyksen hallinta sisältää koulutusrekisterin. Liiketoimintaan liittyvä tiedon hallinta sisältää yrityksen taloudelliset tunnusluvut.

Taulukko 1.1 Tietoon liittyviä määritelmiä		
Käsite	engl. vastine	Määritelmä
Data	Data	Lukuja ja sanoja, joilla ei ole laajempaa merkitystä ilman tulkintaa. Viesti, jolle ei ole annettu merkitystä, on raakadataa. Esimerkiksi numero 3 on raakadataa, mutta liitettynä lämpötilaan Celsius-asteikolla sille on annettu merkitys.
Informaatio	Information	Informaatio on viesti, jolle vastaanottaja on antanut merkityksen. Kolmen asteen ulkolämpötila on tärkeää informaatiota henkilölle, joka on lähdessä ulos.
Tietämys	Knowledge	Tietämys on informaation tulkintaa. Joskus sitä voidaan kutsua jopa viisaudeksi. Jos henkilöllä on aikaisempaa kokemusta ulkoilusta kolmen asteen lämmössä, hän osaa varautua sopivalla vaatetuksella.
Tieto	~Knowledge	Tulkitusta ja sisäistetystä informaatiosta syntyy tietoa.

Kuva 10. Tiedon määritelmä. (Kaario – Peltola)

Jokaisella tiedon tyypillä on omanlainen elinkaari.

(Lähde: Tiedon hallinta – Avain tietotyön tuottavuuteen. Kimmo Kaario – Tuomo Peltola. 2008. Luettu 9.3.2020)



Kuva 11. Kuvakaappaus M-Files-ohjelmasta. (M-Files)

Tiedon löydettävyyttä hallinnoidaan pitkälti juoksevan numeroinnin avulla. Oscarin muodostaman H, M, T tai O-alkuisen numerosarjan alle saa tallennettua huoltotilauksen, myyntitilauksen, tarjouksen tai ostotilauksen dokumentit. Yksilöidyn tunnuksen alle voi lisätä kaikki tarvittavat tiedostot.

M-Files < >
Cloud Vault > 02. Projektointi > 04. Myyntivaiheen projektien dokumentit > M1802275

Haku

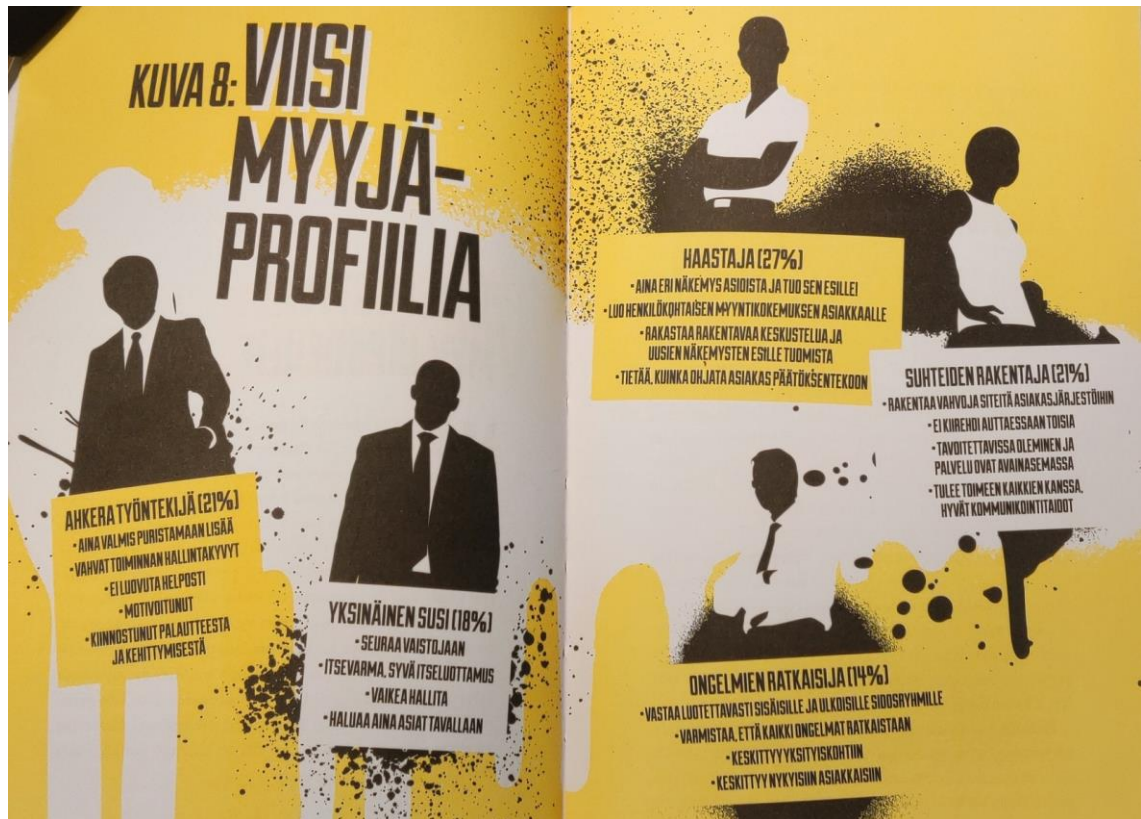
Luokka ▲	Tyyppi
Valokuvat	Näkymä
Document	Näennäinen kansio
Kirjeenvaihto	Näennäinen kansio
Kuva	Näennäinen kansio
Laskelma	Näennäinen kansio
Manuaali asiakkaalle	Näennäinen kansio
Muu dokumentti	Näennäinen kansio
Tarjous	Näennäinen kansio
Tarjous toimittajalta	Näennäinen kansio
Tarjouspyyntö	Näennäinen kansio
Tilaus asiakkaalta	Näennäinen kansio
Todistus	Näennäinen kansio

Kuva 12. Myyntilauksen alle tallennetut tiedot. (M-Files)

7 Asiakaskokemus myynnin muutoksessa

Nykypäivänä ostajilla on enemmän tiedonlähteitä kuin aikaisemmin. He pystyvät löytämään tietoa jo ennen ostopäätöstä. Ostajat voivat vaihtaa toimittajia, jonka vuoksi myyjän on oltava hyvin perillä siitä, mitä ostaja haluaa. Asiakkaat eli ostajat voivat ennen ostopäätöstä vertailla tuotteita ja ottaa parhaalta vaikuttavaan tarjoajaan eli myyjään yhteyttä. Tässä kohden voi todeta, että ennen latu on ollut leveämpi myyjän näkökulmasta. Ostoprosessit lyhenevät ja myyjien ammattitaidossa korostuu nykyaikaisten digitaalisten työkalujen hyödyntäminen.

Tästä syystä myös myyjien on tiedettävä oikeat toimintatavat, jotta voi pärjätä myös tulevaisuudessa. Kirjassa Ostovallankumous Mika Rubanovitsch kirjoittaa, että raja-aidat ovat kaatumassa B2B ja B2C-myynnissä. Nyt siirrytään enemmän H2H-malliin.



Kuva 13. Myyjäprofiilit. (Aminoff – Rubanovitsch)

Kylmäsoittojen tehosta sanotaan, että 3-4% johtaa suoraan tilaukseen. Tämä on todella alhainen luku ja kertoo siitä, että ostaminen tapahtuu jostain muuta kautta. Markkinoinnin tuen avulla liideistä on saatavilla enemmän tietoa. Tällä tavoin voidaan keskittyä potentiaalisempiin asiakkaisiin ja saada enemmän myyntiä tätä kautta.

Tuotteen tai palvelun myyminen perustuu pitkälti luottamuksen rakentamiseen ostajan ja myyjän välillä. Myyjän on osattava lukea ostosignaalit ja toimittava niiden mukaisesti. Yksinkertaistettuna ostajalla on tarve, johon myyjä tuottaa ratkaisun.

Peruseriaatteena myymisessä voidaan pitää rehellistä toimintaa, jossa asiakas saa hankkimastaan tuotteesta tai palvelusta realistiset tiedot. Luottamusta ostajan ja myyjän välillä voi nostaa myös tarjoamalla tarjotun tuotteen lisäksi käyttöönoton, jolloin asiakas saa ratkaisun avaimet käteen periaatteella.



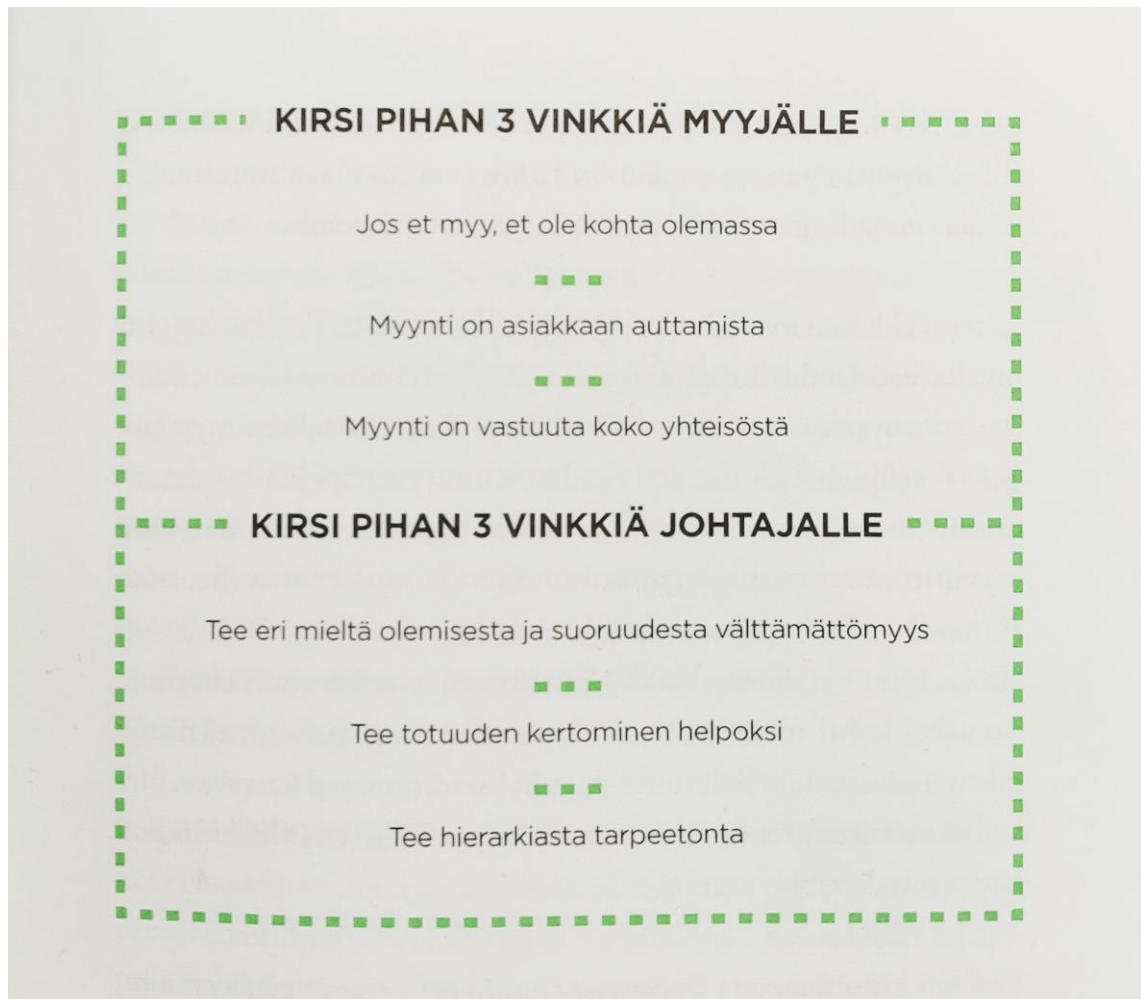
Kuva 14. Nykyaikainen myyntitapa (Aminoff – Rubanovitsch)

7.1 Myynnin tulevaisuus

Ostamisesta on tullut yksinkertaisempi prosessi asiakkaalle ja myyntiorganisaatioiden on vaikeampi muuttaa omia käytäntöjään. Kirjassa Myynti on rikki - Kalle Laine kysyy; ”Mihin myyjiä tulevaisuudessa tarvitaan?”. Kysymys on erittäin hyvä. Tuotteita ja palveluita tarvitaan jatkossakin, mutta myyjän rooli voi olla tulevaisuudessa laaja-alaisempi ja myyjän roolina voi jatkossa olla enemmän asiantuntija kuin perinteinen myyjä. Myyjän on oltava kiinnostunut asiakkaan liiketoiminnasta ja pyrkiä esittämään ratkaisuja, joilla asiakas tuntee saavansa todellista lisäarvoa omaan liiketoimintaansa. (Lähde: Myynti on rikki. Kalle Laine. s. 9-10. Luettu 22.3.2020).

Yksi merkittävä tekijä, joka määrittelee yrityksen toimintaa on se, että toimitaanko asiakas- vai tuotelähtöisesti. Tuotelähtöinen toiminta keskittyy yrityksen omiin tuotteisiin ja asiakaslähtöinen toiminta asiakkaan suunnasta tuleviin. Tuotelähtöinen toiminta ei ole

välttämättä kaikista joustavin tapa toimia asiakkaan näkökulmasta katsottuna, koska prosessi lähtee liikkeelle asiakkaan toimesta. Kaiken keskipisteenä ovat tarjottavat tuotteet ja palvelut. Asiakaslähtöinen toiminta keskittyy ratkaisemaan asiakkaalla olevia haasteita. (Lähde: Myynti on rikki. Kalle Laine. s. 9-10. Luettu 22.3.2020).



Kuva 15. Kirsi Pihan vinkit myyjälle ja johtajalle. (Aminoff – Rubanovitsch)

Myyntityössä asiakastapaamisilla on iso merkitys koko prosessin kannalta. Kontramilla myös painotetaan näiden tapaamisten merkitystä. Näiden tapaamisten kannalta hyvä valmistautuminen nostaa onnistumisen mahdollisuutta ja hyvien suhteiden luontia pitkällä aikavälillä. Asiakas odottaa myyjältä asiantuntemusta ja hyvin valmistautunut myyjä antaa paremman kuvan itsestään. Samalla asiakas tuntee saavansa todellista asiantuntemusta. Tällä tavalla jokainen osapuoli saa tapaamisesta enemmän hyötyä.

7.2 Johtaminen

Organisaation uudistumis- ja kehityshankkeissa johtamisella on iso merkitys. Uudistuminen ja muutokset saatetaan kokea etäisinä asioina. Asioiden muuttaminen vaatii, että tehdään asioita eri tavalla kuin aiemmin ja hyvällä johtamisella asiat saadaan muuttamaan haluttuun suuntaan.

Muutoksissa kysytään usein; ”Miksi pitää muuttua?” & ”Miksi muuttaa toimivaa?”. Nämä ovat tietysti erittäin hyviä kysymyksiä. Monesti muutospaineet tulevat organisaation ulkopuolelta toimintaympäristön ja markkinoiden muuttuessa. Kirjassa Johtaja muutoksen ytimessä Korhonen ja Bergman toteavat, että johtajan tehtävänä on varmistaa organisaation oikea suunta jo ennen kuin ulkoiset muutostarpeet edellyttävät sitä.

Nykypäivän organisaatioissa johtajuutta tarvitaan joka tasolla – ei ainoastaan ylhäällä. Muutokset tapahtuvat entistä nopeammin ja monivuotisten strategioiden tekeminen saattaa olla liian hidasta. Uudistumista täytyy johtaa ja pohjimmiltaan kyse on yksilöiden innostamisesta ja kyvystä ohjata oikeaan suuntaan. Johdolla on oltava kyky nähdä tulevaa ja tehdä sen perusteella johtopäätöksiä mihin suuntaan organisaatiota halutaan viedä.

8 Tulokset

Kyselytutkimus ja haastattelut valikoituivat metodologiaksi, koska tutkijana pidin tätä vaihtoehtona, jossa jokaisen osallisen näkemykset tulevat esiin. Koko tutkimuksen aikana oli tarkoituksena pysyä mahdollisimman objektiivisena, jotta omat näkemykset eivät tule esiin liian voimakkaasti. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan tavoitella yleistettävää tulosta tai käytännön tasolla toteutettavaa ratkaisua. Tutkijana halusin saada ensisijaisesti yleistettävän tuloksen. Kysymykset lähetettiin sähköpostilla ja haastatteluihin valitsin mielestäni tutkimuksen kannalta merkittävimmät työntekijät. Kysymyksiä asetelussa pyrkimyksenä oli mahdollisimman matala kynnyks vastaukseen. Yhtenä vaihtoehtona mietin yrityksen tuloksen syvällistä analysointia, mutta liiketoimintayksiköiden erilaisuuden vuoksi tämä tuntui liian laajalta metodologialta.

Haastatteluiden ja kyselyn perusteella roolien selkeyttämistä kaivataan. Tähän ehdotettiin, että sama ryhmä tai henkilö vie yhtä tilauksen vaihetta eteenpäin. Tässä näen yhtenä ratkaisuna sen, että palataan vanhaan malliin, jossa jokaisella myyntiryhmällä on omat ostajansa. Projekteihin kaivattiin myös omaa resurssia, jolloin toiminta niissä selkeytyy. Tutkijana pidän myös itse tätä kokeilemisen arvoisena omaan kokemukseen perustuen.

Järjestelmien osalta manuaalista tiedon siirtoa pidetään työläänä eikä järjestelmien välinen linkitys ole parhaalla mahdollisella tasolla. Tähän ei löytynyt aineistosta kehitysehdotuksia. Yleisesti Oscaria pidetään käytettävyydeltään hyvänä ja sopivalta tarkoitukseensa. Itse tutkijana ja työntekijänä näen tiedon tallennuspaikkojen järjeistämisen yhtenä ratkaisuna.

Eri ryhmien välillä sanottiin olevan liikaa etäisyyttä, jolloin organisaation täyttä potentiaalia ei saada käyttöön. Tietyissä ryhmissä koetaan heidän olevan jollain tasolla irrallinen yksikkö, jolloin yhteenkuuluvuuden tunne jää matalaksi. Tähän ei ole helppo rakentaa valmista ratkaisua.

Tavoitteiden osalta toivottiin niiden tarkempaa määrittelyä. Niiden toteuttamista pidettiin myös ylivoimaisena tietyillä alueilla. Tähän on todettava, että päämiesten toiminnalla on suuri osuus asiaan, johon Kontramilla ei ole paljoakaan tehtävissä. Tehtävästä riippuen tavoitteet ovat hyvinkin erilaisia.

Henkilöstön suureen vaihtuvuuteen pidettiin yhtenä syynä sitouttamisen vähyyttä. Tässä myös toivottiin, että organisaatio pitää kiinni niistä ihmisistä, jotka ovat olleet positioissaan jonkin aikaa. Tutkijana näen yhtenä osasyynä tähän suureen vaihtuvuuteen tuen puuttumisen organisaation ja päämiesten osalta tietyissä positioissa.

Päämiesten toiminta on merkittävässä osassa Kontramin toiminnassa. Toiminta vaihtelee myyntiryhmittäin, koska tuotteetkin ovat erilaisia ja niillä on omanlaisensa käyttäjät. Tähän koettiin olevan vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa organisaation osalta ja todettiin, että on helpompi muuttaa omia toimintatapoja, jolloin toiminta päämiesten kanssa on sujuvampaa. Tuotepäälliköiden osalta toivottiin reagointia päämiesten suuntaan, jotta tarvittava tieto saadaan riittävän korkealta taholta.

Työtehtävissä tulee esiin erilaisia epäselvyyksiä. Näiden juurisyyt voivat olla monessa paikassa. Tuote voi olla väärin perustettu järjestelmään, asiakas ei välttämättä tiedä mitä tarvitsee, asiakkaan tarpeita ei ole ymmärretty, tuote on muuttunut vuosien takaisesta ja monia muita. Tuotevalikoima on erittäin laaja, joka osaltaan jo aiheuttaa syitä epäselvyyksille. Tähän näen tutkijana ja myös omakohtaisena kokemuksena ratkaisuksi toimitajien määrän vähentämisen.

Organisaation hyvinä asioina pidettiin hyvää yhteishenkeä, työntekijöiden osaamista, sitkeyttä & joustavuutta poikkeustilanteissa, prosessien toimivuutta, vapautta ja yleistä tekemisen meininkiä.

9 Johtopäätökset

Haastatteluita analysoidessa merkittävimpana argumenttina pidän näkemysten samankaltaisuutta. Tämän kaltaisissa haastatteluissa haastateltavien ja haastattelijan välille muodostuu subjektiasemat, joilla on omat ulottuvuutensa. Lähtökohtaisesti henkilöiden erilaiset positiot olisivat voineet vaikuttaa selvästi enemmän. Kiinnostavana asiana voidaan pitää myös haastatteluiden vaikutusta työntekijän asemaan. Joissakin tapauksissa tällä saattaa olla merkitystä. Tässä tutkimuksessa koen, että tätä ei tarvitse miettiä. Ennakkoon itseäni tutkijana kiinnosti haastateltavien omien näkökantojen esille tuonti. Mielestäni asiat tuotiin esille sellaisina, joita ne todellisuudessa myös ovat. Haastateltavat

näkevät yrityksen nykyhetken ja tulevaisuuden erittäin realistisesti. Haastateltavien näkemyksiä tukee pitkä kokemus Kontramilla. Omat koetut tapahtumat vaikuttavat varmasti jollakin tavalla siihen, miten tulevaisuuteen suhtaudutaan. Isossa kuvassa omat havainnot omat yhteneväisiä haastateltavien näkemysten kanssa.

Tutkimuksen kohteena olevan myyntiyhtiön kehityskohteiden tunnistaminen oli mielenkiintoinen tutkimus. Hankin tietoa alan kirjallisuudesta haastatteluiden ja kyselytutkimuksen lisäksi. Jonkin verran omat kokemukset ovat myös vahvistaneet käsitystä tuloksissa esiin tulleista kehityskohteista.

Tuloksista päätellen sisäiset prosessit toimivat jokseenkin hyvin, mutta pienellä parantamisella prosessia on mahdollista kehittää parempaan suuntaan. Tilanteeseen vaikuttaa myös yhteistyö eri toimittajien kanssa, jolloin vaikutusmahdollisuudet ovat pienemmät.

Kontramilla on tehty erilaisia strategioita aiemminkin, mutta niitä ei ole lähdetty toteuttamaan käytännön tasolla. Yrityksessä on tapahtunut henkilöstön vaihtuvuutta myös johdotasolla. Tutkijana koen, että näillä muutoksilla on positiivinen vaikutus yrityksen tulevaisuuteen.

Tutkijana koen myös paremman näkyvyyden sosiaalisissa medioissa tulevaisuudessa vartenotettavana kehityskohteena. Potentiaaliset ostajat liikkuvat paljon eri kanavissa ja mielestäni tätä kannattaa jollain aikavälillä harkita.

Lähteet

- 1 Työkirja s.41. Saku Tuominen – Pekka Pohjakallio – luettu 22.10.2019.
- 2 Organisaatioelämää. s.9. Sari Kuusela – luettu 1.11.2019
- 3 Eurostat. 2020. Palkat ja työvoimakustannukset. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Wages_and_labour_costs/fi#Ty.C3.B6voimakustannukset. Luettu 9.1.2020.
- 4 Kontram IMS. <https://s8.ims.fi/kontram/> Luettu 10.1.2020.
- 5 Lean asiantuntijatyön johtamisessa. s. 114. Sari Torkkola – luettu 5.11.2019.
- 6 Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. s. 136. Leenamajja Ojala – luettu 30.1.2020
- 7 Aineeton pääoma organisaation voimavarana. s. 13. Anu Puusa - Helen Reijonen – luettu 10.2.2020.
- 8 Tiedon hallinta – Avain tietotyön tuottavuuteen. Kimmo Kaario – Tuomo Peltola. 2008. Luettu 9.3.2020
- 9 M-Files. M:\Cloud Vault. Luettu 4.2.2020.
- 10 Ostovallankumous. Jukka Aminoff – Mika D. Rubanovitsch. s. 72. Luettu 18.3.2020
- 11 Myyntikapina – Korvaako kone ihmisen myyntityössä. s. 41. Mika D. Rubanovitsch. Luettu 22.3.2020.
- 12 Myynti on rikki – B to B myynnin uusi aika. s 9-10. Kalle Laine. Luettu 22.3.2020.
- 13 Haastattelun analyysi. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-768-309-8> Matti Hyvärinen - Pirjo Nikander - Johanna Ruusuvuori. s. 101, 148, 166 ja 186. Luettu 10.5.2020.

Myyjän checklist vain sisäiseen käyttöön.



kontram

PRODUCT GROUPS

PROCESS AUTOMATION

TEKLAB

VALVES

AT&M

TECHNICAL SERVICE

www.kontram.fi

The image displays five product categories with corresponding photographs: Process Automation (a control rack), TekLab (a laboratory workstation), Valves (various valve types), AT&M (a large industrial valve), and Technical Service (industrial piping).

7,5
7500
Deliveries per year

67
67
Employees

27
27
M€ annual turnover

kontram

Values that we follow:

- Valuing people and work
- Reliable and high quality customer service
- Willingness to win
- Open communication
- Sustainable profitability
- Growth

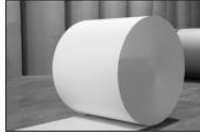
www.kontram.fi



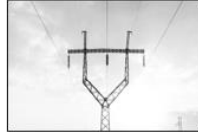


INDUSTRY SECTORS

Pulp and paper



Energy



Food and Beverage



Machinery and steel



Electrical industry



Mining



Chemistry



Educational institutes



Oil refining

7,5

7500

Deliveries per year

67

67

Employees

27

27

M€ annual turnover

www.kontram.fi



Values that we follow:

- Valuing people and work
- Reliable and high quality customer service
- Willingness to win
- Open communication
- Sustainable profitability
- Growth

www.kontram.fi



Myyjän checklist asiakaskäynneille

- Ennen tapaamista
 - yhteyshenkilö
 - tapaamisen tarkoitus
 - mieti etukäteen mitä asiakas saattaa kysyä
 - mieti ennakkoon miten johdat keskustelua
 - materiaalit
 - mitä asiakas on aiemmin ostanut
 - asiakkaan piilevät tarpeet
- Tapaamisen jälkeen
 - miten tapaaminen sujui?
 - oliko tapaaminen hyödyllinen?
 - jäikö jotain selvittävää?
 - mahdollisen tarjouksen teko
 - seuraavan tapaamisen ajankohta

www.kontram.fi

Henkilö A

- painottaa tuotteiden oikeanlaisista perustamista } tiedon oikeellisuus
- tilin oikeellisuus
- kommunikointi rajapinnoissa → prosessit
- järjestelmät joka tapauksessa kompromisseja
- ~~tiedon~~ tiedon sijainti

Henkilö B

- kokee sitautumisensa vahvana
- toimittajien määrän vähentäminen
- korostaa asiantuntemusta
- pitää järjestelmien käytettävyyttä hyvänä
- haluaa parantaa tiedon saettavuutta
- korostaa muutosten ajoissa tekemistä → muutokset tarpeellisia
- pitää tavoitteita selvinä

Henkilö C

- korostaa tiedon jakamista osastojen välillä
- prosessin kuvauksiin parannusta
- korostaa tuotepäällikön roolia
- painottaa myynnissä isojen päämiesten osuutta
- kokee töiden olerin hyvin organisoidun
- pitää päämiesten toimintaa vaihtelevana
- korostaa päämiesten 'tuntemista'
- pitää tavoitteita selkeinä
- tuloralsuudessa myyntiä voisi tiivistää

Henkilö D

- laajemman (isomman) kuvan näkeminen tärkeää
- toimenkuvat ei välttämättä täysin selkeitä
- tekemisen fokusolisi tärkeää ⇒ oikeat asinokkaat ⇒ ei selar
tenava
kauppaa
- painottaa oppimista koko organisaation tasolla
- järjestelmiä osattava käyttää
- tietojen oikeellisuus tärkeää
- aktiivisuus päämiesten suuntaan huomioitava
- painottaa asiantuntijunta

Henkilö E

- painottaa kykyä nähdä laajempi kuva
- johdon tehtävänä luoda edellytykset työntekijöille
- lisäarvo ja erottautuminen tärkeää
- mielekkäys tarve oltava tiedossa (Eikä kessa teknisessä)
- muunnetaan täytyy johtaa ⇒ johtamista on johdettava