

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous

NLIISS14

2017

Matias Schiestl

OPTIMAALISEN ASIAKKAAN PROFILOINTI

– Toimeksiantona Yritys X: lle

OPINNÄYTETYÖ AMK

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

2017

Matias Schiestl

OPTIMAALISEN ASIAKKAAN PROFILOINTI

- Toimeksiantona Yritys X:lle

Tässä tutkimuksessa tullaan luomaan optimaalisen asiakkaan profiili Yritys X :lle. Tutkimuksessa käytetään nykyaikaisimpia ja tämän hetken parhaiksi todettuja asiakaskehityksentyökaluja.

Yritys X:n johdon ja myynnin haastatteluiden pohjalta luodaan perusprofiili, joka laitetaan tulikokeeseen oikeaan maailmaan. Siitä jalostetaan asiakaskehityksentyökaluja käyttäen mahdollisimman totuudenmukainen ja toimiva malli.

Profiilin luomisprosessi on itsessään hyvin käytännönläheinen. Tekemälläni myyntityöllä ja myyntiliidien luomisella osoitetaan profiilin toimivuus oikeiden asiakkaiden parissa.

ASIASANAT:

Asiakasprofilointi, Myynti, Logistiikka, Lean Startup, asiakaskehitys

BACHELOR'S THESIS

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business administration

2017

Matias Schiestl

PROFILING THE OPTIMAL CUSTOMER

- Commissioned by Company X

In this study, we will create an optimal customer profile for company X. The research uses the best-known and most recent customer development tools available.

Based on the Company X management and sales interviews, a basic profile is created which will be validated in the real-world. Customer development tools will be used to refine the profile to be as close as the truth as possible.

The profile creation process itself is very pragmatic. By doing my sales work and creating sales leads, I will demonstrate how the profile works with the real-world customers.

KEYWORDS:

Customer profiling, Customer development, Customer development tools, Sales, Logistics, Lean startup

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TYÖKALUISTA JA TERMEISTÄ	8
2.1 Asiakaskehityksen työkalut	8
2.2 Logistiikan ulkoistaminen	11
3 ALKUASETELMA	12
3.1 Myyjien haastattelut	12
3.2 Johdon haastattelu	13
3.3 Business model canvasin läpikäynti	13
3.4 Liiketoimintamallin avainkysymykset	16
3.5 Value Proposition canvas	19
4 PROFILOINTI ALKAA	22
4.1 Aika uppoutua perusmyyntityön maailmaan	24
4.2 Profiilit alkavat muodostua	26
5 AJATUKSIA TOIMIALOISTA	32
5.1 Metsäteollisuus	33
5.2 Cleantech	33
5.3 Kaivosteollisuus	34
7 YHTEENVETO	37
7.1 Ajatuksia tulevaisuudesta	40
LÄHTEET	43

KUVIOT

Kuvio 1. Opinnäytetyö prosessi	7
Kuvio 2. Asiakaskehityksen työkalut työkalut (Osterwalder, A., 2014. 32-33)	9
Kuvio 3. BMC ja VPC kehittyminen prosessin myötä monesta yhdeksi	10
Kuvio 4. Logistiikka organisaatio tyypit (Yritys X, myyntipresentaatio, 2017)	11
Kuvio 5. Johdon kanssa luotu BMC	16
Kuvio 6. Johdon haastatteluista luotu VPC	21
Kuvio 7. Myyntisähköposti lopullisessa muodossaan	25
Kuvio 8. Pk-sektorin yrityksen profiili	27
Kuvio 9. K-sektorin yrityksen profiili	29
Kuvio 10. Suuryrityksen VPC profiili	31
Kuvio 11. Ulkoistamismallin resurssi tehokkuus projektiluontoisessa toiminnassa (Yritys X 2017)	32
Kuvio 12. Yritysten Logistiikan kulut keskimäärin vuonna 2014 (Professori Lauri Ojala, Logistiikkaselvitys 2014)	38
Kuvio 13. Optimaalisen asiakkaan VPC profiili	39
Kuvio 14. BMC jossa keskiössä uusi ohjelmisto ratkaisu	41

1 JOHDANTO

Tämä tutkimus tehdään toimeksiantona Yritys X: lle. Yritys X on vuonna 2010 perustettu suomalaisomisteinen logistiikan ulkoistamispalveluita tarjoava yritys. Yritys X:n pääkonttori sijaitsee Suomessa. Sivukonttorit löytyvät Aasiasta, Yhdysvalloista, ja Virosta. Koko konsernin liikevaihto vuonna 2016 oli noin 15milj. euroa ja työntekijöitä on yhteensä 22.

Yritys X:n kasvu on ollut viimeiset vuodet hyvää ja myyty logistiikan ulkoistus konsepti on vedonnut moniin asiakkaisiin. Nuorena yrityksenä X ei ole nirsoillut asiakkaidensa suhteen, vaan palveluita on tarjottu hyvin laajalle asiakaskunnalle. Merkittävä osa asiakkaista ei ostakaan yritys X:ltä puhdasta ulkoistamispalvelua, vaan ne kilpailuttavat rah-teja yritys X:llä kuin millä tahansa rahtitoimijalla. Normaaleissa rahti kilpailutuksissa kat-teet ovat tunnetusti hyvin pieniä ja kilpailu todella kovaa. Suuret logistiset toimijat ovatkin hinnassa helposti yritys X:ää edellä, jo pelkästään volyymietunsa vuoksi.

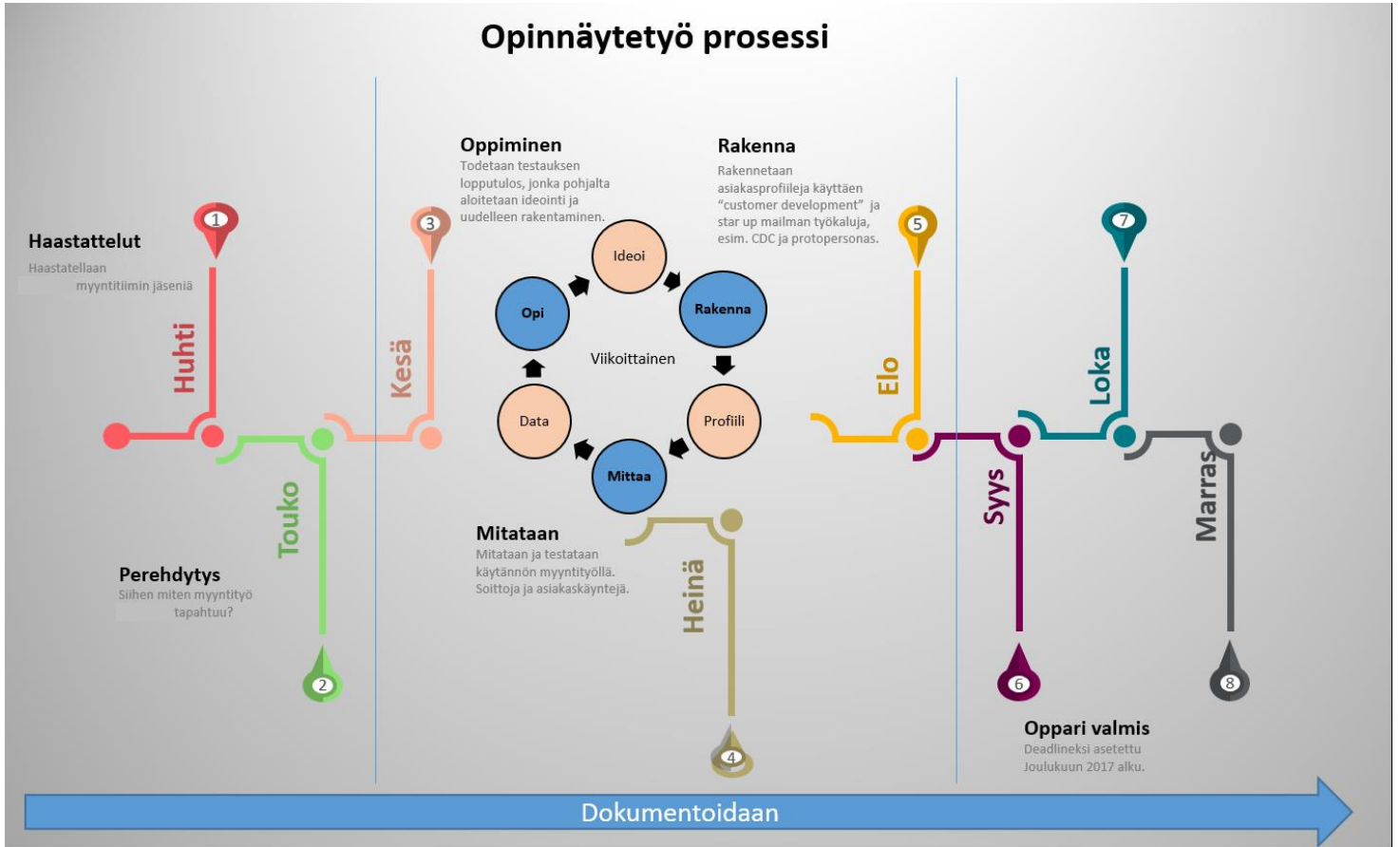
Yritys X:llä ollaankin päätetty alkaa aktiivisesti panostamaan yhä enemmän ulkoista-mista harkitsevien asiakkaiden hankintaan. Tällä saralla yritys X pystyy kilpailemaan suurienkin pelurien kanssa tuottamallaan lisäarvolla. Jotta ulkoistamis-toimintamallin kannalta optimaalisimmat asiakkaat löytyisivät, on Yritys X:n pakko aloittaa järjestelmäl-linen asiakasprofilointi. Tämän tutkimuksen tehtävä onkin selvittää, millainen yritys on Yritys X:n tarjoaman logistiikan ulkoistamis-konseptin kannalta optimaalinen asiakas. Tarkoituksena on selvittää myös, millainen henkilö missäkin potentiaalisessa asiakasyri-tyksessä on paras lähestyttävä ensimmäisillä myyntikäynneillä.

Tutkimus suoritettiin ajanjaksolla huhtikuu- syyskuu 2017. Tällä välillä tarkoituksenani oli pyrkiä selvittämään itse käytännön myyntityötä ja saada olemassa olevan datan tutkimi-sen kautta vastaus kysymykseen. Tutkimuksessa sovellettiin erityisesti Lean start-up maailmasta tuttuja asiakaskehityksen työkaluja

Tutkimuksen alussa tein prosessikaavion (kuvio 1), jossa kuvasin suunnitelmaa tutki-muksen edistymisestä kronologisessa järjestyksessä. Huhti- Toukokuu oli tarkoitus käyt-tää haastatteluiden toteutukseen ja yleiseen perehtymiseen myyntityöhön. Samalla sel-vittäisin, millainen on tällä hetkellä käsitys optimaalisesta asiakkaasta, jotta tutkimuksel-lani olisi jonkin näköinen pohja, josta lähtisin sitä ohjailemaan.

Itse tiedon hankinta ja prosessi optimaalisen asiakkaan selvittämiseksi tapahtuisi kesä-, heinä- ja elokuun aikana. Tätä prosessia kuvaa kuviossa 1. näkyvä ”rakenna, mittaa,

opi” kohta. Tämän kaltainen toimintamalli on alun perin esitelty Lean startup guru Eric Riesin kirjassa ”The Lean start up” (Ries, E., 2011. 81-83). Kun ensimmäinen perusasiakasprofiiliin ”rakenna” -analyysi on haastatteluiden ja muun perehdytyksen pohjalta tehty, on helppo lähteä pyörittämään prosessia viikoittaisella tasolla.



Kuvio 1. Opinnäytetyö prosessi

2 TYÖKALUISTA JA TERMEISTÄ

Tutkimuksen ehdottomasti eniten käytetyt työkalut olivat Alexander Osterwalderin alun perin Value proposition design -kirjassaan esittelemät asiakaskehityksen työkalut (Osterwalder, A. 2014. 4-13). Näiden työkalujen tarkoituksena on auttaa yritystä hiomaan, kehitteillä- tai olemassa oleva liiketoiminta mahdollisimman asiakaslähtöiseksi.

Valitsin nämä työkalut tutkimukseni päätyökaluiksi, koska ne ovat juuri tällä hetkellä tuote- ja asiakaskehityksen kärkeä. Työkalu löytyy sellaisten yritysten pakeista kuten Fujitsu, Mastercard, Microsoft ja GE, joten ihan turhasta tai hyödyttömästä tavasta toimia ei voi olla kyse. Itseäni viehätti myös työkalujen visuaalisuus ja selkeys. Tämä myös helpotti esimerkiksi niiden esittelyä tutkimuksen sidosryhmille. Myös työskentely näiden parissa oli mukavaa, kun omat ajatukset ja keräämänsä tiedon sai nopeasti konkreettiseen muotoon.

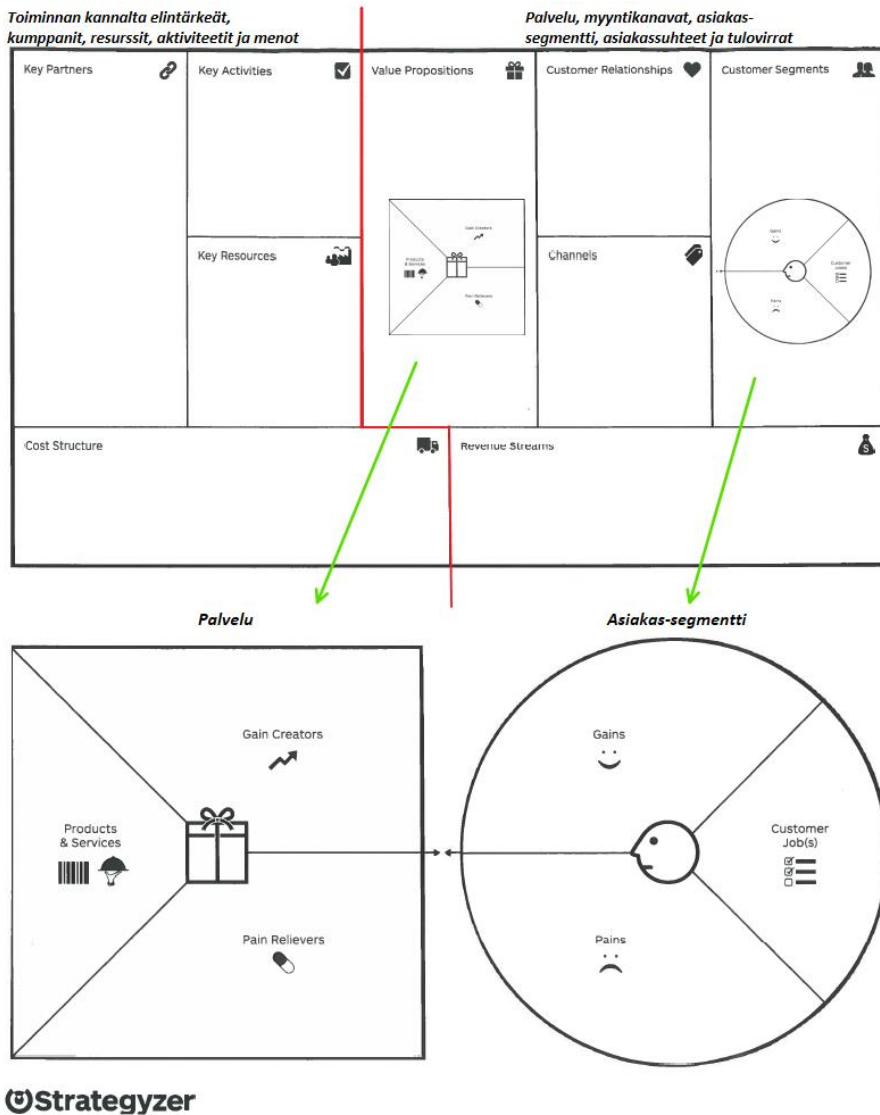
Työkalut itsessään voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan. Business model canvasiin (BMC), jolla kuvataan yrityksen liiketoiminnan osa-alueita ja Value proposition canvasiin (VPC), jonka tarkoituksena on tutkia tuotteen/palvelun tarjoaman lisäarvon kohtaamista asiakkaan tarpeiden ja toiveiden kanssa.

2.1 Asiakaskehityksen työkalut

Kuviosta 2. näkyy kuinka BMC(yllä) ja VPC(alla) ovat itseasiassa hyvin läheisesti toisiinsa riippuvaisia. VPC onkin oikeastaan syväluotaus BMC:n ”value proposition” ja ”customer segment” kenttiin.

Kuvion 2. oikeasta reunasta löytyvät myös testikortit, joiden ajatuksena on muuttaa BMC:n ja VPC:n avulla tehdyt suunnitelmat helposti ymmärrettävään ja käytännössä toteutettavaan muotoon. Kun BMC:a ja VPC:a rakennetaan, on alkuun tärkeää luoda suuri määrä erilaisia ajatuksia niistä. Nämä ovat yrityksen sisäisiä olettamuksia siitä, mitkä asiat asiakkaalle merkitsevät ja miten liiketoiminnan tulisi taipua sen mukana. BMC on työkaluna hyvin toimiva myös pelkästään yrityksen sisäisenä. Liiketoimintamallin tuntee yrityksen oma väki parhaiten.

VPC:n kohdalla on taas keskeistä viedä se heti ensimmäisten oletetun profiilin jälkeen oikeaan maailmaan asiakkaiden armoille. Näin selviää, oliko omissa ajatuksissa mitään perää vai tarjotaanko tuotteen tai palvelun ominaisuuksia itseasiassa täysin ohi asiakkaan oikeista tarpeista ja toiveista.



Test Card **Strategyzer**

Test Name Deadline

Assigned to Duration

STEP 1 - HYPOTHESIS

We believe that

Critical:

STEP 2 - TEST

To verify that, we will

Test Cost: Data Reliability:

STEP 3 - METRIC

And measure

Time Required:

STEP 4 - CRITERIA

We are right if

Copyright Business Model Factory AB The system of Business Model Generation and Strategyzer

Test Card **Strategyzer**

Test Name Deadline

Assigned to Duration

STEP 1 - HYPOTHESIS

We believe that

Critical:

STEP 2 - TEST

To verify that, we will

Test Cost: Data Reliability:

STEP 3 - METRIC

And measure

Time Required:

STEP 4 - CRITERIA

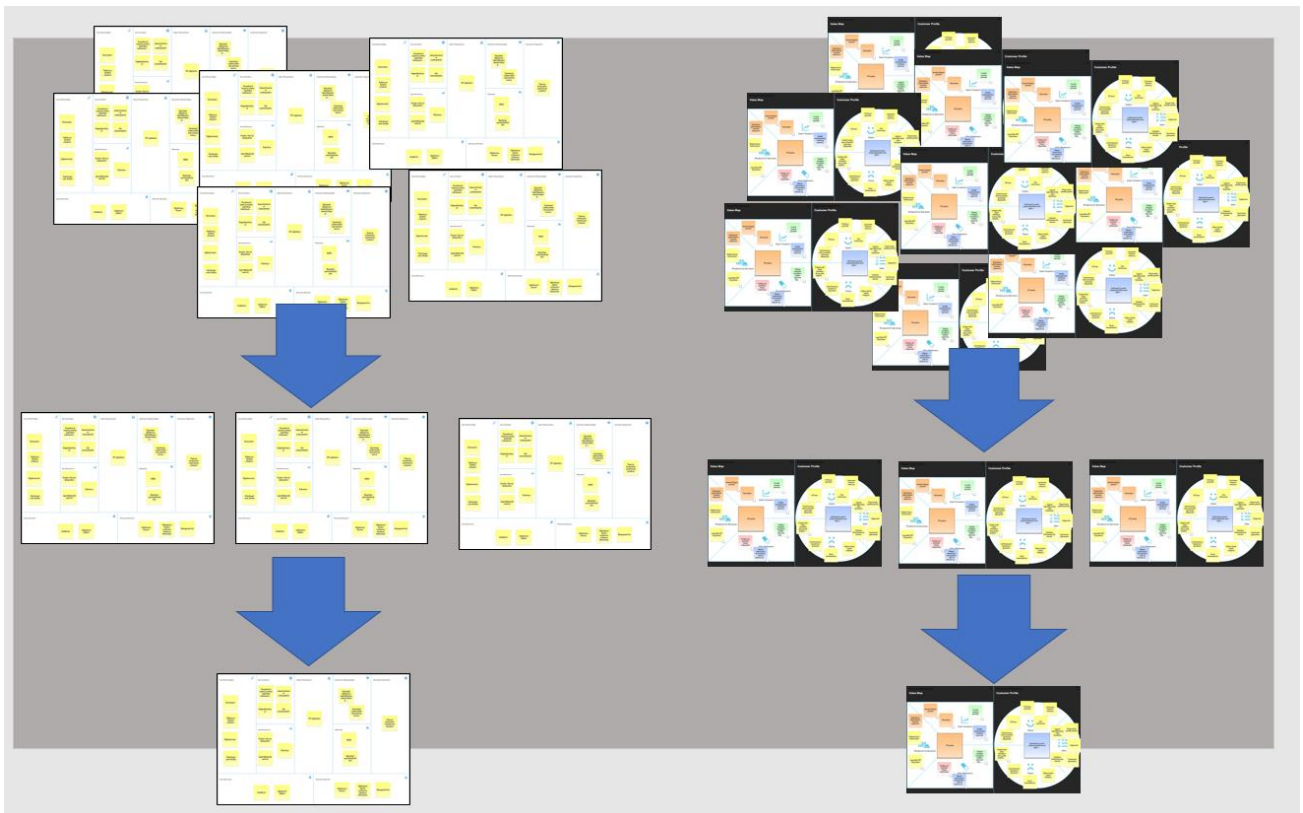
We are right if

Copyright Business Model Factory AB The system of Business Model Generation and Strategyzer

Kuvio 2. Asiakaskehityksen työkalut työkalut (Osterwalder, A., 2014. 32-33)

Kuviossa 3. on havainnollistettu, kuinka alun perin useista tehdyistä BMC ja VPC mallinuksista karsiutuu käytännön kokeilujen jälkeen toimimattomat pois ja lopulta toimiva yhdistelmä nousee esiin. Huomautettakoon, että näitä toimivia malleja voi luonnollisesti olla useampiakin. Esimerkiksi VPC:ssa samat tuotteet ja palvelut voivat vedota eri asiakas-segmentteihin eri syistä.

Tekstin edetessä nostan esiin tutkimusprosessin kannalta mielestäni keskeisimmät BMC:t ja VPC:t esille. Kaikkien tutkimuksen aikana tehtyjen canvasien esitleminen ei mielestäni tuo lukijalle juurikaan lisäarvoa kokonaisuuden kannalta.



Kuvio 3. BMC ja VPC kehittyminen prosessin myötä monesta yhdeksi

Käytännössä molempia Canvaseja täytetään post-it lapuilla. Post-it lappujen ajatuksena on pitää yllä työkalujen helppoa lähestyttävyyttä. Alkuun lappuja tulisikin tuottaa mahdollisimman paljon itsestäänselvyyksistä villeimpiin mielikuviiin. Prosessin edetessä laput asetetaan tärkeys järjestykseen, jolloin vain tärkeimmät laput jäävät jäljelle. Itse käytin tutkimuksen aikana niin sähköisiä versioita kuin fyysisiä paperisia pohjiakin BMC:sta ja VPC:sta. Tähän tutkimukseen kuitenkin näkyviin laitoin pelkästään sähköisiä niiden selkeyden vuoksi verrattuna paperisiin.

2.2 Logistiikan ulkoistaminen

Termi ”ulkoistaminen” tulee esiintymään tekstissä hyvin usein ja onkin näin fiksua selkeyttää mistä siinä todellisuudessa on kyse. Logistiikan ulkoistaminen tarkoittaa käytännössä palvelumallia, jossa kaikki asiakasyrityksen logistiset toiminnot on ulkoistettu palveluntarjoajalle. Tällainen palveluntarjoaja voi olla esimerkiksi Yritys X. Alla olevan kuvan tarkoituksena on selkeyttää erilaisten logistiikka organisaatioiden toimintamalleja.



Kuvio 4. Logistiikka organisaatio tyypit (Yritys X, myyntipresentaatio, 2017)

3 ALKUASETTELMA

Halusin saada selkeän kokonaiskuvan X:stä yrityksenä, ennen kuin lähdin erikseen analysoimaan myynnin puolta. Olen ollut Yritys X:llä muutamana kesänä hoitamassa operatiivisia tehtäviä, joten käsitykseni Yritys X:n palvelusta käytännössä, oli kohtuullisen selkeä ja moniulotteinen. Halusinkin selvittää, näkeekö myynti palvelun täysin samalta kantilta kuin operatiivinen puoli.

Luonnollinen aloitus olikin johdon ja myyntitiimin haastattelu. Tässä kohtaa myyntitiimiin kuului neljä henkeä, joista kaksi tekivät myyntiä täyspäiväisesti. Kaksi muuta olivat yrityksen omistajat, joilla on tietenkin myynnin ohessa myös paljon muita tehtäviä.

Haastattelun tarkoituksena oli selvittää, miten myyntiä on käytännössä Yritys X:llä tehty ja miten myyjät itse näkivät tämän hetkisen tilanteen. Ajatuksena oli myös yrittää löytää myynnistä ja asiakashankinnasta mahdollisia ennakkoluuloja ja vakiintuneita toimintamalleja. Sellaisia joiden toimivuudesta ei välttämättä todellista, mutta niiden pohjalta toimitaan ”näin on aina tehty ja näin tullaan aina tekemään” -tyylisin perustein.

Johdon haastatteluissa halusin myös selvittää yleistä näkemystä Yritys X:n liiketoimintamallista eli mitkä ovat sen keskeisimmät vahvuudet ja suurimmat heikkoudet. Ja siitä miten nämä vaikuttivat mahdolliseen uusasiakashankintaan ja myyntityöhön yleisesti.

3.1 Myyjien haastattelut

Aloitin haastattelut myyntiä täyspäiväisesti tekevästä myyjistä. Molemmilla on pitkä kokemus logistiikka alalta ja sen erinäisistä työtehtävistä. Asiantuntijuus logistiikka alaan yleisesti välittyikin haastatteluissa hyvin selkeästi. Molemmilla myyjillä oli vuosien varrelta kertynyt omat asiakkaat ja tutut, joiden pohjalta suurin osa uusista kaupoista tuntui syntyvän. Merkittävä osa asiakkaista, joita he tällä hetkellä hoitivat, oltiinkin ilmeisimmin hankittu aikana, jolloin kummallakaan myyjällä ei ollut juuri mitään tekemistä Yritys X:n kanssa.

Erityisen kiinnostunut haastatteluissa olin uusasiakashankintaa kohtaa, koska juuri tässä osa-alueessa saavutettaisiin suurta hyötyä onnistuneen asiakasprofiloinin kanssa. Myyjät tekivät mahdollista uusasiakashankintaa hyvin perinteisin keinoin. Kun kiinnostava yritys löytyi, etsittiin kontakti mieluiten mahdollisimman korkealta organisaatiosta, jonka

jälkeen sovittiin aika mahdolliselle tapaamiselle, jos sellaiselle puhelun jälkeen oli vielä kiinnostusta.

Yleisesti ottaen tuntui kuitenkin, että varsinainen uusasiakashankinta oli jäänyt hieman nykyisten vakiintuneiden asiakkaiden jalkoihin. Aikaa uusien asiakkaiden haalimiseen ei välttämättä ollut niin paljon, kun vanhojenkin hoitoon saatiin kulumaan jo lähes kaikki nykyiset käytettävissä olevat resurssit. Tämä aspekti kasvatti omaa mielenkiintoa uusasiakashankintaa kohtaa vielä enemmän, sillä siinä piili selkeä potentiaali, jos sitä alettaisiin järjestelmällisesti kehittämään.

3.2 Johdon haastattelu

Yritys X:n johtoon kuuluvat yrityksen kaksi perustajaomistajaa. Heille halusin tehdä huomattavasti laaja-alaisemman haastattelun. Haastatteluiden tavoitteena oli saada ymmärrystä Yritys X:n liiketoiminnasta yleisesti ja tätä kautta pohtia myynnin kulmakiviä.

Apuna haastattelussa käytin apunani BMC:siä. BMC auttaa hahmottamaan yrityksen liiketoimintamallin keskeisimmät osa-alueet. (Osterwalder, A. 2014.14-15) Sitä käytetään uusien liiketoimintamallien luomiseen kuin vanhojen selkeyttämiseen ja uudelleen ohjaamiseen.

BMC osoittautuikin erinomaiseksi työkaluksi niin visualisointiin, kuin keskustelun ohjaamiseenkin. Hyvin nopeasti saatiin selkeä yleiskuva tämän hetkiseen malliin ja voitiin objektiivisesti tutkia sen hyviä ja huonoja puolia.

3.3 Business model canvasin läpikäynti

Tässä käyn siis läpi johdon kanssa selvittämäni Yritys X:n nykyisen liiketoimintamallin ja sen kulmakivet. Näistä keskusteluista syntynyt BMC löytyy edempää kuviosta 5.

Avaan seuraavassa haastattelussa syntyneen BMC:n siihen tapaan kuin sen kaikkein luonnollisimmin koin avattavan myös suullisesti. Käyn ensin läpi canvasin oikean puolen, joka käsittelee liiketoimintamallista asioita jotka ovat teemaltaan suoraan tekemisissä asiakkaan kanssa. Tämän jälkeen käsittelen BMC:n vasemman puolen, joka käsittelee pitkälti yrityksen liiketoiminnan sisäisiä rakenteita, jotka toimivat perustana toimivalle oi-

kealle puolelle. Tämä BMC:n jako kahteen kenttään on havainnollistettu myös aikaisemmin esitettyssä kuviossa 2. punaisella viivalla. Olen myös laittanut tekstiin sulkeiden sisään merkinnät aina siitä, missä kentässä BMC:sia milloinkin ollaan, jotta lukijan on helpompi seurata sitä myös kuvioista 5.

Yritys X: n päätuote on logistiikan ulkoistamispalvelut (Value proposition). Yhteys asiakaseisiin saadaan perinteisen myyntityön kautta (channels). Myyntityö sisältää kylmien puhelujen soittamisen, sähköpostien lähettämisen, sekä asiakaskäynnit. Myös messut ja nykyisten asiakkaiden levittämä ”word of mouth” on osoittautunut tehokkaaksi tavaksi uusien asiakkaiden hankinnassa.

Asiakassegmentti (customer segment), joka erityisesti halutaan tavoittaa, on kooltaan keskisuuret vienti- ja tuontiyrietykset, joilla logistisia tarpeita. Suhde joka näihin yrityksiin halutaan luoda (customer relationship), on hyvin läheinen. Asiakkaan pitää tuntea kuin Yritys X olisi logistiikkaosasto heidän organisaatiossaan, eikä vain jokin ulkoinen toimija, jolle prosessit on ulkoistettu.

Mistä sitten Yritys X:n tulovirrat muodostuvat (revenue streams)? Tähän on käytännössä kaksi mallia, joiden pohjalta yleisimmin asiakkaasta riippuen toimitaan. Huomattavasti suurin osa tuloista tulee katteesta, joka laitetaan päälle jokaiseen järjestettyyn rahtiin. Toinen malli on laskuttaa asiakkaalta kuukausipohjaista ”management fee:tä”. Molempien laskutusmallien halutaan näkyvän asiakkaalle mahdollisimman läpinäkyvinä. Tämän on huomattu olevan hyvä kilpailuvaltti monessa kohtaa. Kun asiakas tietää tarkalleen mitä Yritys X ottaa välistä, syntyy helposti luottamusta, jonka pohjalle on hyvä rakentaa yhä vankempia ja pitkäikäisempiä asiakassuhteita.

Jotta Yritys X pystyisi luomaan asiakkailleen toivotunlaista lisäarvoa, ovat yhteistyökumppanit hyvin keskeisessä asemassa (Key Partners). Yritys X:llä ei ole omaa kalustoa, jolla kuljetuksia voisi hoitaa. Tämä koskee myös Yritys X:ää. Jotta oikea toimija kienlaisille kuljetuksille löytyisi, pitää kontaktiverkoston olla todella kattava. Yritys X:llä onkin verkostossa tällä hetkellä 710 varustamo, huolinta- ja kuljetusyritystä, joista pyritään löytämään aina mahdollisimman hyvä toimija asiakkaan erilaisiin tarpeisiin.

Yritys X:llä on myös ERP (Enterprise resource planning) systeemi, joka tarjoaa asiakkaille nettiportaalin kautta mahdollisuuden tarkkailla omien kuljetuksiensa tilaa reaaliajassa (key resources). Tätä kautta asiakkaat pystyvät saamaan myös dataa, jonka pohjalta he pystyvät arvioimaan todelliset hyödyt, joita Yritys X:n toiminta on tuottanut. Jotta Erp pystyisi käynnissä ja päivitettyinä on tärkeää, että sitä ylläpitää hyvä kumppani.

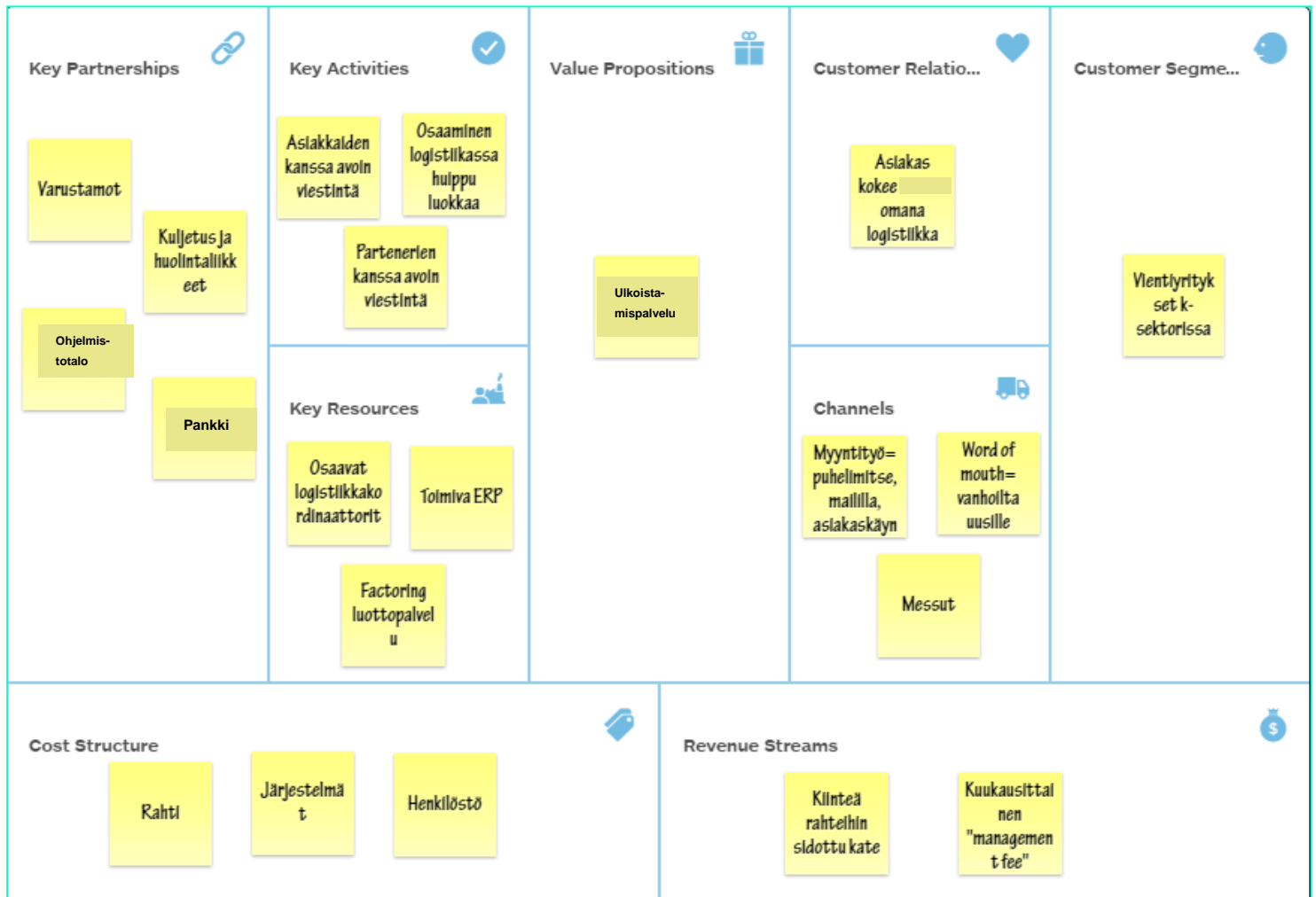
Tällainen onkin löytynyt ulkomailta. Ohjelmistoyritys on nostettu BMC:lle mukaan, koska heidän tämänhetkinen hyvin räätälöity ja nopea palvelu mahdollistaa myös Yritys X:n asiakkaiden joustavan palvelun. Isompi ja joustamaton ohjelmistotalo saattaisi olla hyvin vaikea kumppani, kun järjestelmää halutaan lähes päivittäisellä tasolla kehittää.

Myös pankki on tärkeiden yhteistyökumppaneiden listalla. Heidän tarjoamat rahoituspalvelut laajentavat Yritys X:n asiakaskuntaa. Asiakkaille pystytään tämän ansiosta tarjoamaan esimerkiksi pidempiä maksuehtoja. Maksuehto saattaakin olla monessa kohtaa yksi ehto kauppojen syntymiselle.

Hyvän asiakaskokemuksen viimeisenä ja mahdollisesti tärkeimpänä linkkinä toimivat Yritys X:n logistiikkakoordinaattorit. Heidän tehtävänsä on ymmärtää asiakkaan tarpeet perusteellisesti ja tarjota oikeanlaista palvelua ulkoistamistoimintamallin mukaisesti (Key activities). Onkin todella tärkeää, että koordinaattorit pysyvät jatkuvasti ajan tasalla nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössään.

Yritys X:n kulurakenne on hyvin yksinkertainen ja suoraviivainen (Cost structure). Suurin kulu muodostuu rahdeista, jotka läpilaskutetaan Yritys X:n kautta. Tämä taas mahdollistaa koontilaskutuksen asiakkaalta, joka taas tuottaa merkittävää lisäarvoa heille pienentyneistä reskontra kuluista. Eräs Yritys X:n asiakas säästi pelkästään koontilaskutuksella yli 10 000€ reskontransa vuosikuluissa. Rahtien läpilaskutus mahdollistaa myös Yritys X:lle korvausvaatimusten hoitamisen asiakkaan puolesta, jos kuljetuksessa on sattunut vahinkoa tavaroille.

Muut kulut muodostuvat ERP järjestelmän lisensseistä ja henkilöstökuluista. Näillä molemmilla kuluilla on siis hyvin tärkeä rooli, jotta asiakkaalle voidaan tarjota maksimaalinen lisäarvo. Näin ollen kulurakenteen voisikin sanoa olevan hyvällä pohjalla.



Kuvio 5. Johdon kanssa luotu BMC

3.4 Liiketoimintamallin avainkysymykset

BMC:lle on annettu sarja kysymyksiä, joiden pohjalta pystytään vielä tarkemmin pohtimaan yleisiä etuja ja haasteita, joita liiketoimintamalli tuottaa. Nämä kysymykset sivuavat teemoiltaan liiketoiminnan kannalta hyvin keskeisiä kysymyksiä, joiden kanssa jokaisen yrityksen tulisi tehdä syvällistä pohdintaa. (Strategyzer 2017).

1. "Kustannus vaihtaa kilpailijalle"

Onko asiakkaan helppo vaihtaa käyttämään kilpailijan palvelua, niin halutessaan? Vai onko yhteistyökumppanuus niin syvällä, että vaihtaminen olisi hyvin työlästä?

Jos asiakkaan kanssa päästään toteuttamaan puhdas ulkoistamismalli, on kynnys vaihtamiseen hyvin korkea. Tällöin logistiikan prosessit on viety hyvin pitkälle ja toiminnan siirtäminen kilpailijalle on kivinen ja kuluttava tie. Toisaalta taas jos toiminta jää huollinan ja ulkoistamisen hybridimalliksi, on vaihtaminen kilpailijalle usein hyvin vaivatonta, koska tällöin sitoutumista Yritys X:n järjestelmiin ja toimintatapoihin ei ole voitu viedä kovin pitkälle .

2."Uusiutuvat ostot"

Ostaako asiakas uudelleen ensimmäisen kerran jälkeen vai jäävätkö kaupat kertaluontoisiksi?

Tämä on Yritys X:ssä todella hyvällä tasolla. Suuri osa asiakkaista ostaa uudelleen ensimmäisen kerran jälkeen. Ainoa poikkeus on projektikuljetusmaailma jonka yleisen luonteen vuoksi jatkuvat uudelleen ostot eivät ole välttämättä mahdollisia. Toisaalta ensimmäisen keikan buukkaus saattaa olla kivenalla.

3."Tienaa ennen kuin tuhlaat "

Joudutaanko rahaa käyttämään huomattavasti, ennen kuin tulovirtoja saadaan aikaan?

Yritys X:n kulut ja tulot kulkevat kohtuullisen hyvin käsikädessä. Riskin muodostavat suuret yritykset, jotka vaativat pitkiä maksuehtoja. Näiden hoitoon käytetään pankin rahoitusta, joka osaltaan auttaa riskinhallintaa.

4."Mullistava kulurakenne"

Pystytäänkö kilpailijat peittoamaan uudenlaisella kulurakenteella?

Kulurakenteessa rahtien läpilaskutus luo kilpailuetua muihin saman kategorian toimijoihin nähden Suomessa.

5. "Saatko muut tekemään työsi"

Mahdollistaako nykyinen liiketoimintamalli työtaakan siirtämisen asiakkaisen harteille?

Ei kilpailuetua. Yritys X:n tekeminen on tällä hetkellä pitkälti oman henkilöstön harteilla.

6. "Skaalautuvuus"

Onko liiketoimintamalli helposti skaalattavissa?

Bisneksen nopea skaalautuvuus on vaikeaa nykyisellä mallilla. Isoja jarruja ovat lähes täysin henkilöstön työpanokseen sidotut ydintoiminta-alueet esim. myynti ja asiakkuuksien hoito.

7. "Suojaus kilpailijoilta"

Kuinka hyvin liiketoimintamalli on suojattukilpailijoilta?

Tämä on suuri huoli ja ongelma. Tarjottua palvelumallia on hyvin vaikea suojata kilpailijoiden kopioinnilta. Toisaalta markkina olosuhteet ovat Yritys X:lle vielä tällä hetkellä hyvin otolliset, koska kilpailua on vähän. Yritys X voidaan pitää Suomessa alan johtavana toimijana ja näin pelkästään brändillä ja nykyisillä asiakkailla pystytään luomaan etumatkaa erityisesti pieniin yrityksiin, jotka pyrkivät tarjoamaan samaa palvelua.

Mitä suurpiirteisiä linjoja sitten voidaan vetää optimaalista asiakasta koskien pelkästään BMC:n perusteella? Canvasiin nousi johdon haastatteluissa pääasiakassegmentiksi vientivetoiset keskisuuren sektorin yritykset, joilla on jatkuvia logistisia tarpeita. Tällaiseen segmenttiin on helppo löytää perusteet canvasin pohjalta.

Ensinäkin Yritys X:n avoimien kirjojen periaate estää korkeiden katteiden "ujuttamisen" järjestettyihin kuljetuksiin. Tällainen toiminta herättäisi automaattisesti epäluottamusta ja mahdollisen asiakkaan menetyksen. Näin ollen Yritys X:n on pakko paikata suhteellisen matalaa katettaan isommilla volyymeilla. Isoihin logistiikkavolyymeihin pääsevät harvoin pienet yritykset, joten luonnollinen suunta on keskisuuret ja siitä suuremmat yritykset, joiden logistiikkakulut ovat 100 000€ tai suuremmat.

Vientivetoisuudella taas haetaan kansainvälisesti toimivia yrityksiä, joille Yritys X pystyy laajalla globaalilla verkostollaan luomaan todellista lisäarvoa logistisissa kysymyksissä. Jos yrityksellä on pelkästään kotimaan kuljetuksia, on Yritys X:n hyvin vaikea kilpailla tällä saralla. Kotimaan liikenteessä asiakkaat tyytyvät helposti perinteisiin toimijoihin, koska nämä pystyvät omalla kalustollaan takomaan hintoja alas. Suomen sisällä tapahtuva logistinen toiminta on usein muutenkin hyvin suoraviivaista, joten Yritys X:llä ymmärretään, ettei tähän pystytä välttämättä juuri mitään lisäarvoa tuomaan.

Asiakkuuden luonne on myös yksi varsin keskeinen käsite. Isommilla volyyymeilla pelaava yritys tilaa Yritys X:ltä todennäköisemmin jatkuvalla syötöllä satunnaisten kertaostojen sijaan. Näin ollen prosessia pystytään kehittämään ja myös henkilöresurssien uuraamisesta asiakkuuteen tulee kannattavampaa. Pienillä volyyymeilla toimiva asiakas taas ostaa vain harvoin tarpeensa mukaan. Vaikka esimerkiksi Yritys X:n kateosuutta nostettaisiin, olisi pienen volyymin asiakas kannattavuudeltaan edelleen haastava. Kaikki aika, joka käytetään yksittäisten pienasiakkaiden hoitoon, on pois jatkuvasti ostavilta isommilta asiakkailta. Hyvää palvelua saadessaan suuremmat asiakkaat, saattavat keskittää yhä enemmän ostojaan Yritys X:lle.

3.5 Value Proposition canvas

VPC:tä käytetään tarkastelemaan, kuinka yrityksen palvelun tai tuotteen tarjoama lisäarvo kohtaa asiakkaiden tarpeiden/toiveiden kanssa. Value map kuvaa yrityksen tarjoaman palvelun/tuotteen profiilia ja Customer profile asiakkaan profiilia. Molemmissa puolissa on kolme kenttää, joihin profiilit jakautuvat. (Osterwalder, A., 2014. 36-63)

Tasapainoisessa ja toimivassa VPC:ssä tuote/palvelu- ja asiakasprofiili keskustelevat keskenään. Asiakasprofiilin puolelle on asetettu jobs, pains ja gains, joiden esittämiin tarpeisiin, ongelmiin ja toiveisiin palveluprofiilin tulisi vastata kohdillaan products, gain creators ja pain relivers kentillään. Seuraavassa käyn läpi johdon haastatteluista syntyneen VPC:n. Myös tässä olen laittanut sulkeisiin, missä VPC:n kentässä milloinkin mennään, jotta lukija pystyisi kuviosta 6. seuraamaan edistymistä.

Johdon VPC:ssa asiakasprofiili on keskisuuren vientiä/tuontia harjoittavan yrityksen logistiikka vastaava. Hyviä esimerkkejä vastaavien nimikkeistä on logistiikkapääällikkö, myyntipääällikkö tai hankintapääällikkö. Heidän keskeisin tehtävänsä (Jobs) logistiikassa ovat:

- toiminnan optimointi mahdollisimman tehokkaaksi.
- Oikeanlaisten logistiikka toimijoiden löytäminen omalle yritykselle
- Jotta saavutettuja tuloksia pystytään esittämään myös muulle organisaatiolle, on selkeiden raporttien tuottaminen keskeistä. Tärkeimmät raportit liittyvät budjetoiteihin ja KPI (key performance indicators) lukuihin.

Asemassa toimivien huolet(pains) liittyvät usein:

- Riittämättömään palveluun logistiikka toimijoiden suunnalta.
- Dataa jonka pohjalta toimintaa kehitetään ei ole toimijoiden puolelta riittävästi tarjolla.
- Luvatussa ei välttämättä pysytä ja jos muutoksia tulee niistä ei kommunikoida riittävän nopeaan.
- Oikeiden toimijoiden löytyminen vaihteleviin tarpeisiin vie paljon aikaa.

Hyvässä tai ideaalitalanteessa logistiikasta vastaavat toivoisivat seuraavia asioita(Gains):

- Sovituissa asioissa pysyminen esim. kuljetuskuluja ja aikatauluja koskien.
- Joustavuus tilanteissa, jossa yritys toimii hyvin eri tavalla kuin normaalisti ja logistiikan pitää taipua perässä.
- Logistiikkatoimijoiden oma-aloitteisuus yhteisen toiminnan kehittämisessä olisi enemmän kuin tervetullutta.
- Raporttien tarjoaminen joista selviää kehittämisen kannalta tärkeitä asioita ja saavutettuja tuloksia.
- Hyvää ja nopeaa palvelua toivottaisiin myös normaalien työtuntien ulkopuolella, koska logistiikka tarpeita on usein hyvinkin monilla eri aikavyöhykkeillä.

Ulkoistamispalveluprofiilissa palvelun tärkeimmiksi tehtäviksi (Products&services) on nostettu kuljetusten järjestäminen asiakkaiden toiveiden mukaisesti, budjetointi ja kulu-seuranta, sekä logistiikan ERP järjestelmän tarjoaminen.

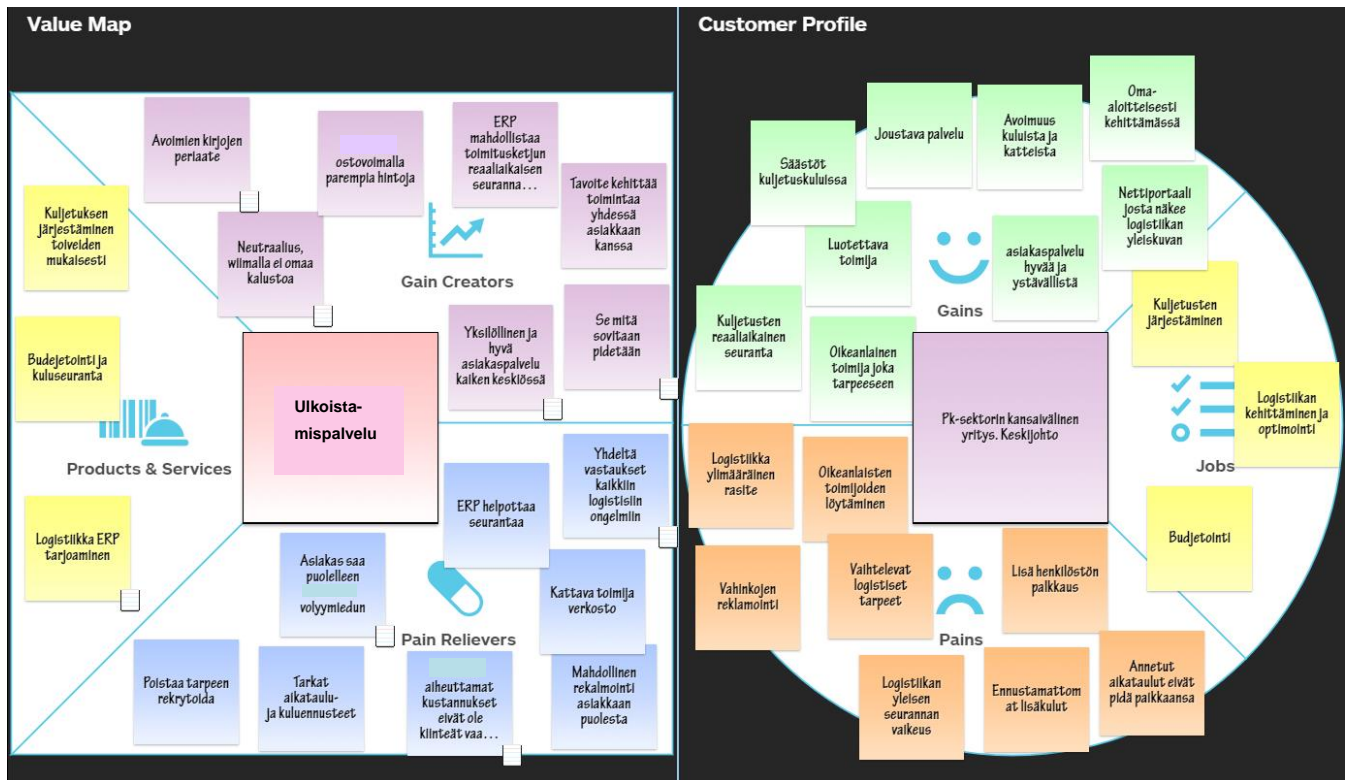
Palvelu vastaa asiakkaan huoliin (Pain relievers) :

- Tarjoamalla kaikki logistiset ratkaisut yhden toimijan alta. Näin katoaa päänvaiva sopivien toimijoiden jatkuvasta etsiskelystä ja kilpailuttamisesta.
- Yritys X:n ostovoimalla saadaan myös rauteihin paljon parempia hintoja, verrattuna yksittäisen yrityksen ostovoimaan.
- Yritys X:n aiheuttamat kustannukset kulkevat käsikädessä asiakkaan logistiikkakulujen kanssa, joten logistisesti hiljaisempina kausina myöskään Yritys X:stä ei koidu kuluja.

Ulkoistaminen tarjoaa huomattavan määrän houkuttelevia etuja (Gain creators).

- Neutraaluis ja avoimien kirjojen periaate luovat läpinäkyvyyttä toimintaan, eikä asiakkaalle jää pimennossa pidettyä oloa.

- Sovituista asioista pidetään kaikin mahdollisin keinoin kiinni, oli kyse sitten hinnasta tai aikataulusta.
- Asiakaspalveluun panostetaan huomattavasti resursseja. Jokaiselle asiakkaalle on nimetty oma yhteyshenkilö, joka tuntee asiakkaan tarpeet läpikotaisesti. Yhteyshenkilö on hätätilanteessa tavoitettavissa ympärivuorokauden.



Kuvio 6. Johdon haastatteluista luotu VPC

Yleisesti ottaen Yritys X:n johdon sanelema ulkoistamispalveluprofiili vastaa optimaalisen asiakkaan profiiliin hyvin. Palvelu täyttää kaikki asiakkaan päähuoliksi ja -toiveiksi oletetut asiat. Koska tämä asiakasprofiili on luotu pelkästään Yritys X:n sisäisten haastattelujen perusteella, on sen todellisuuspohja vielä pelkkää spekulatiota. Toimiva ja todenmukainen asiakasprofiili tulee luoda suorassa yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Omat oletukset ja uskomukset tulee viedä ulos toimistosta ja asettaa asiakkaiden armoille, jotta saataisiin mahdollisimman totuudenmukainen lopputulos. (Steve Blank, The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Startups That Win, 2005) Kuitenkin tämän VPC:n pohjalta oli hyvä lähteä testaamaan asetettuja oletuksia ja niiden paikkansapitävyyttä.

4 PROFILOINTI ALKAA

Haastattelujen jälkeen syntyi selkeä kuva, millaisella perusprofiililla uusia asiakkaita lähdeittäisiin hankkimaan. Halusin kuitenkin varmuuden vuoksi laatia profiilin aavistuksen väljemmäksi johdon sanelemasta, jottei liian kevyin perustein tehtyjä asiakas-segmenttien poissulkemisia tapahtuisi.

Vienti- ja tuontitoimintaa harjoittavat pk-yritykset olivat riittävän väljä profiili, jonka pohjalta pystyisi tarkentamaan omaa profiilointiani yhä syvemmälle. Tuosta seuraava vielä väljempi olisi ollut logistisia tarpeita omaava pk-yritys, mutta en kokenut tarpeelliseksi ottaa mukaan pelkästään kotimaista liikennettä omaavia yrityksiä, sillä haastattelujen jälkeen oli varsin selvää, että Yritys X:n palvelun vahvuudet perustuvat pitkälti kansainväliseen logistiikkaan.

Itse myyntityötä lähdin tekemään varsin perinteisin keinoin. Ensimmäisen yhteydenoton asiakkaaseen tekisin puhelimitse tai sähköpostilla. Jos kiinnostusta jatkokeskusteluille löytyisi, sovittaisiin palaverille ajankohta. Palavereissa päästäisiin keskustelemaan tarkemmin, onko yhteistyölle edellytyksiä. Nykyaikaisempia myynti/markkinointikanavia, kuten sosiaalisen median palvelut ja hakukonemainonta, oli työhön vaikea saada tässä kohtaa mukaan. Ne vaativat erityisesti B2B kaupassa todella tarkkaan profiloitua kohderyhmää, jolle myynti kohdennettaisiin. Tämän tutkimuksen jälkeen olisi mahdollisesti fiksuja kokeilla onnea näidenkin suhteen. Sosiaalisen median ja hakukonemainonnan poistettiin vaikutti myös johdon aikaisemmat huonot kokemukset. Näistä kanavista oli saatu vain vähän myyntiä ja nekin asiakkaat olivat olleet huonosti Yritys X:n palvelumalliin sopivia. Toisaalta taas Yritys X:n johdossa selkeästi tiedostettiin modernien markkinointi- ja myyntitapojen vahvuudet, kunhan ne vain löytäisivät oikealla tavalla oikeiden ihmisten luo.

Haastattelujen perusteella oikea yhteydenottotaso yrityksiin löytyisi päällikkö -tasolta. Tämä kysymys herätti kuitenkin itsessäni mielenkiintoa ja halusin kokeilla lähestyä yrityksiä eri kulmista, niin toimitusjohtaja- kuin ”rivityöntekijä” -tasosta. Päätökset Yritys X:n palvelun ostosta tehtäisiin hyvin luultavasti päällikkötasolla, mutta oliko oikea tapa olla siihen suoraan yhteydessä vai kiertokautta, vaikutti mielenkiintoiselta kysymykseltä.

Jotta homma lähtisi mahdollisimman sujuvasti liikkeelle, olisi helpointa löytää mahdollisesti valmis lista, jossa yritykset tippuisivat väljästi asettamaani profiiliin. Erilaisia palveluita, joissa yrityksiä ja kontakteja pystyy suodattimilla lajittelemaan ja etsimään oli paljon. Tällaiseen palveluun ei kuitenkaan ollut ajatustakaan laittaa rahaa ja halu täysin ”nolla budjetti”-toimintaan oli vahva. Käytännössä tämä tarkoitti Googlen kovempaa selaamista edestakaisin, mutta muuten lähes sama data kuin maksullisissakin palveluissa oli sormieni ulottuvissa.

Johdon haastatteluista oli kuitenkin noussut esiin eräs lista yrityksistä, joka sopisi alkuun lähes täydellisesti omiin tarkoituseriini. Tämä lista löytyi Kauppalehden sivuilta ja kantoi nimeä ”Vientirytykset”. Lista koostuu Suomen tämän hetken menestyneimmistä vientirytyksistä (Kauppalehti 2017). Kauppalehden oma määritelmä listalle pääsijöistä kuuluu seuraavasti:

”Menestyjät laitetaan paremmuusjärjestykseen KL-pisteiden avulla. KL-luokituspisteet lasketaan usean eri tunnusluvun pohjalta: yritys on menestyvä, jos sen kannattavuus, vakavaraisuus sekä maksuvalmius ovat kaikki kunnossa. Menestyvät vientirytykset ovat valittu seuraavien kriteerien perusteella:

- Liikevaihdon on oltava yli 0,5 Meur

- KL-pisteiden on oltava vähintään 50

- Ulkomaantoimintojen osuus (vientä ja ulkomaiset tytäryhtiöt) on oltava yli 30 % yrityksen liikevaihdosta

Jos tilinpäätöksestä ei voida eriyttää Suomen ulkopuolista liikevaihtoa, voi yritys jäädä pois listalta. Tämän takia osa pörssiyrityksistä ei ole mukana, koska he eivät erikseen erittele tilinpäätöksissään Suomen liikevaihtoa.”

Lista helpotti työn aloittamista huomattavasti. Vaatimukset pk-sektorista ja kansainvälisestä liiketoiminnasta täytyivät saman tien. Näiden yritysten talous on myös ainakin näennäisesti kunnossa. Tämän pohjalta voi taas yrityksen ottaa asiakaslistoilleen huomattavasti turvallisimmin mielin.

Tietenkään pelkästään tämän listan pohjalta ei vielä voinut oletusta potentiaalisesta asiakkaasta tehdä. Jokaista yhteydenottoa ennen tutkinkin, esimerkiksi toimiiko yritys edes sellaisella alalla, jossa vienti tarkoittaa konkreettista tavaran liikkumista ja näin mahdollista tarvetta logistisille palveluille.

4.1 Aika uppoutua perusmyyntityön maailmaan

Ensimmäiset kylmät puhelut olivat varmasti yksi koko prosessin jännittävimmistä vaiheista. Oma aikaisempi kokemukseni niistä oli varsin hataralla pohjalla. Jonkin verran oli tullut oman Osuuskunnan kautta soittelua kokeiltua ja silloin jo kylmien puheluiden vastaanottajassa aiheuttama vaivaantuneisuus oli välittynyt hyvin.

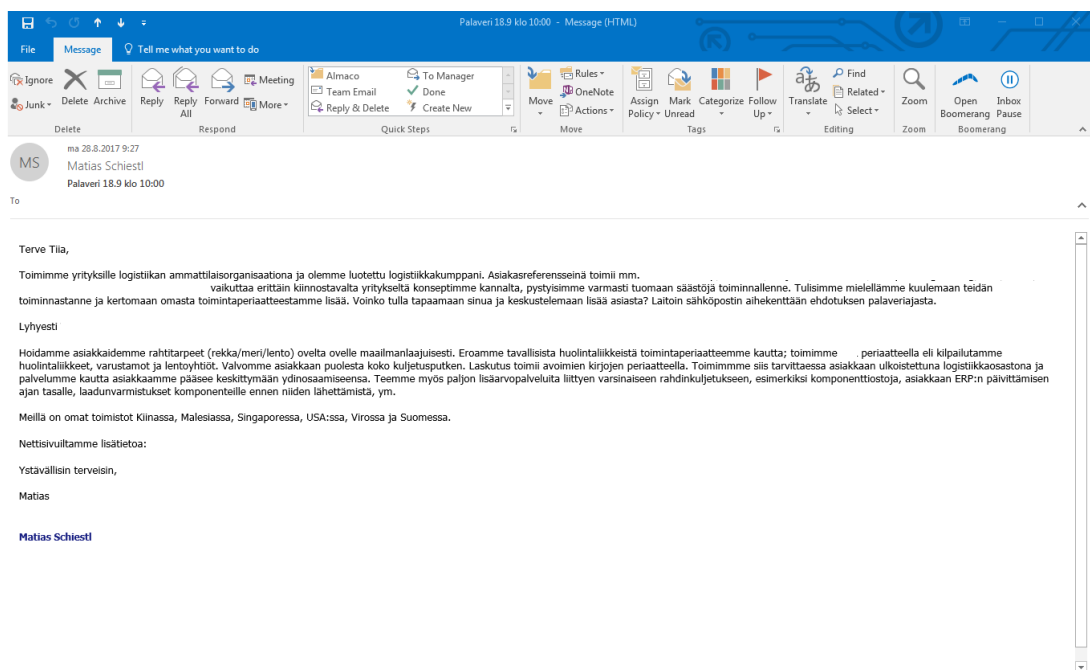
Kylmissä puheluissa on erityisesti ongelmana niiden yleisyys. Hyvin kapea ryhmä yrityksen avainhenkilöitä saavat suurimman osan myyjien puheluista, joten ajan myötä heidän kyynisyytensä puheluista kohtaan kasvaa väkisinkin. (Porter, J. Entrepreneur 2012). Tämä oli myös yksi syy, jonka vuoksi halusin kokeilla yrityksen lähestymistä eri tasoilta kuin suoraan oletettuun päätöksentekijään. Tavoitteenani oli myös saada omista puheluistani pois sellaiset elementit, joita omien kokemusten perusteella usein myyjien suusta kuuli. Halusin oman lähestymistapani olevan palvelun tyrkyttämisen sijaan olevan enemmänkin tiedusteleva. Tarkoituksena oli selvittää, onko yrityksellä potentiaalia alkuunkaan olla Yritys X:n asiakas ja jos näin, niin varsinainen palvelun parempi esittely hoidettaisiin vasta käynnillä asiakkaan luokse. Puhelimessa annettaisiin vain hyvin karkeasti muutama pääpointti palvelumallista ja muutenkin yritettäisiin suunnata suurin osa puhevuoroista asiakkaalle esittämällä laajoja kysymyksiä heidän logistisista toiminnoista. Vaikka puhelinmyynnillä onkin nykyään yleisesti ottaen huono maine, piilee siinä hyvinkin suuret mahdollisuudet ja vastuut. Soittava myyjä onkin usein potentiaalisen asiakkaan ensimmäinen kokemus palveluntarjoajasta ja kaikki tietävät, mitä ensivaikutelman tärkeydestä sanotaan. Parhaimmillaan erinomainen puhelinmyyjä voikin olla yksi organisaation avainhenkilöistä. Onnistuneella ensikontaktilla voi olla hyvinkin kauaskantoiset seuraamukset, kuin myös toisinpäin.

Toisena lähestymistapana puhelun lisäksi oli sähköposti. Sähköposti on maineeltaan mahdollisesti jopa huonompi kuin kylmäsoitto (Connick, W. The Balance 2017). Suurin osa ihmisistä pystyy varmasti vain nopealla vilkaisulla työpöstiinsa tulkitsemaan, onko viesti lukemisen tai vastaamisen arvoinen. Selkeästi mainokselta tai myynniltä vaikuttavat postit on helppo jättää huomiotta tärkeämpien asioiden edessä. Tätäkin on tutkittu

maailmalla paljon, joten tietoa aiheesta oli helppo löytää. Tavoite sähköposteissa oli sama kuin puhelinoitoissakin; saada ensimmäinen asiakaskäynti sovittua.

Jo alkumetreiltä pystyin toteamaan, kuinka suuri merkitys sähköpostin otsikolla olisi vastaamis-alttiuteen. Ensimmäiset postini lähetin hyvin myyntipainoisella ja neutraalilla ”Apuja logistiikkaanne” -otsikolla. Näin jälkempäin ajateltuna otsikko oli täysin hyödytön ja mitänsanomaton. Ei ihmeäkään, kun noin 30 ensimmäisestä lähetetystä sähköpostista kukaan ei vastannut takaisin. Tässä kohtaa ymmärsin, että jos halutaan vastaanottaja saamaan avaaman viesti ja vielä lukemaankin se, on otsikon oltava hyvinkin tunteita herättävä, mahdollisesti jopa hämmentävä.

Mietin omia kokemuksiani ja työpostejani, joihin kiinnitän huomiota. Tulin lopputulokseen, jossa vaihdoin sähköpostini aiheeksi ”Palaveri 30 min 15.7 klo 10:00?”. Ajankohta luonnollisesti oli erilainen joka kohteelle. Tämän otsikon ajatuksena oli saada ihmiset hieman ”takajaloilleen”. Pohtimaan mielessään kysymyksiä kuten ”Enhän minä ole mitään palaveria tuolloin sopinut ?!”. Tämä tietenkin pakottaa vastaanottajan lukemaan postin ja selvittämään, mistä siinä todella on kyse. Pienen ajan päästä jätin vielä otsikosta pois ”30 min”, koska ymmärsin, ettei mitään myyntipalaveria pystyisi siinä ajassa hoitamaan, eikä se toisi muuta kuin turhaa ”myyntifiilistä” otsikkoon. Alla näkyy lopullinen sähköposti avattuna:



Kuvio 7. Myyntisähköposti lopullisessa muodossaan

Jotta sähköposti tuntuisi siltä, ettei sitä sellaisenaan ole voitu lähettää sadoille muillekin, oli sitä personalisoitava hieman. Käytännössä ainoat asiat, joita muutin aina uudelleen sähköpostin lähettäessäni, oli otsikon ajankohta, ensimmäisen rivin nimi ja toisella rivillä olevan kohdeyrityksen nimi. Näiden muuttamiseen meni itsellä aikaa muutamia sekunteja, joten tehokkuus oli hyvin linjassa personalisoidun sisällön määrän kanssa.

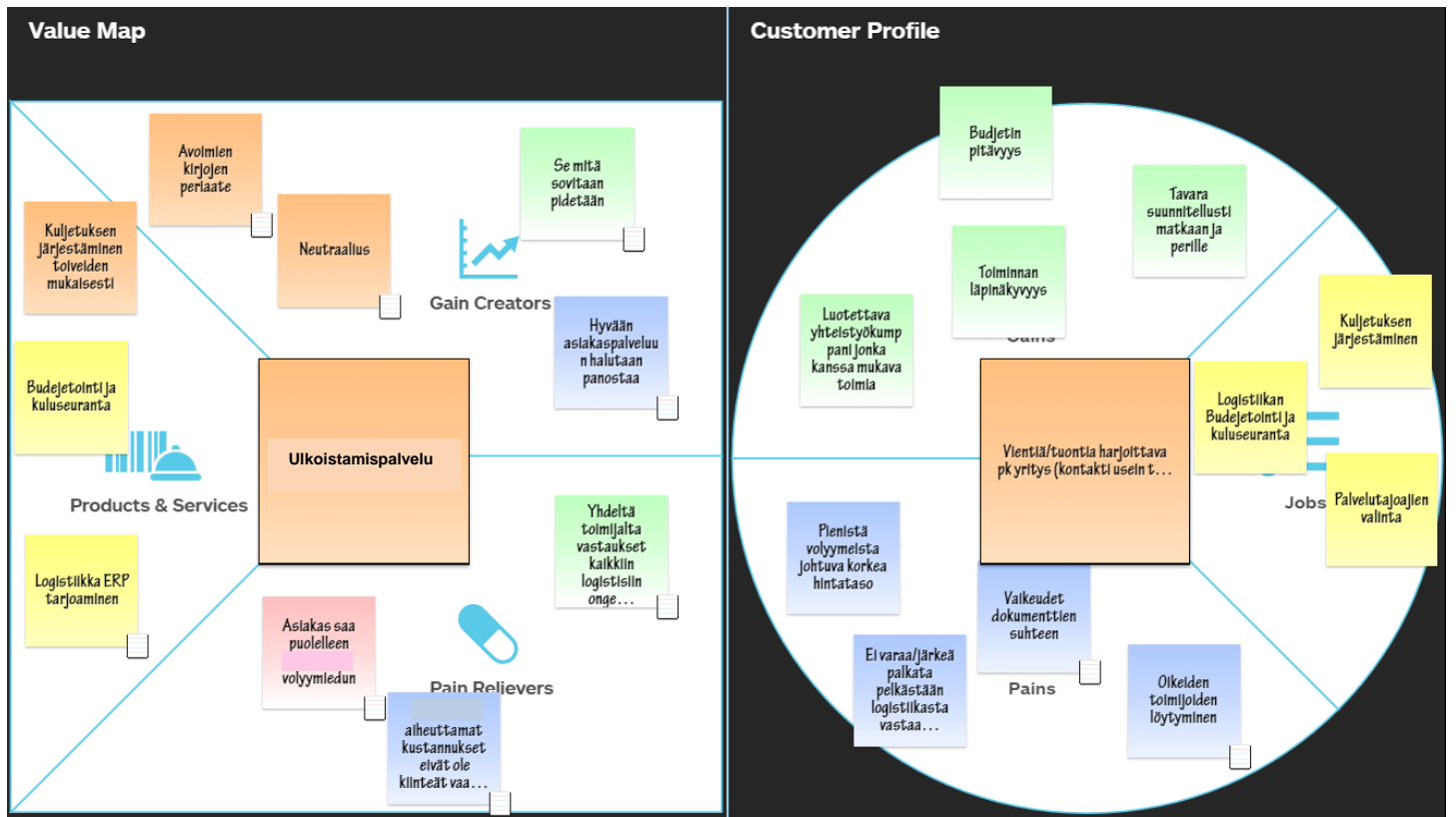
Tulokset otsikon muuttamisesta oli huikeat. Seuraavasta 30 sähköpostin erästä jopa 60% vastasi takaisin. Vastaukset olivat suurimmaksi osaksi hyvin positiivisia. Palaveri ajankohdan ehdotuksia hyväksyttiin tai jos ei hyväksyty, niin annettiin perusteluita kieltäytymiselle. Olin jopa yllättynyt, kuinka paljon aikaa ihmiset käyttivät pitkien vastauksien lähettämiseen.

Uusien asiakkaiden kontaktoinin edetessä toimintatapani kehittyi sähköpostin ja puhelin soittelu yhdistelmäksi. Lähetettyäni sähköpostin ensin, oli paljon helpompaa soittaa puheluitakin perään ja kysellä, mitä mieltä oli palaverin ajatuksesta. Asensin myös tietokoneelleni Bananatag -nimisen ohjelman, jolla pystyin seuraamaan sähköpostien avauksia, joten tiesin aina onko viesti jo luettu vai ei. Tämä helpotti tarkemmin ajoitettujen soittojen tekemisen.

4.2 Profiilit alkavat muodostua

Ensimmäiset palaverit alkoivat rullaamaan hyvin nopeasti intensiivisen soittelun ja sähköpostien lähettelyn jälkeen. Jo tässä kohtaa itselläni oli käsitys muutamasta selkeästä asiakassgementistä, joiden logistiset toimintamallit erosivat tosistaan merkittävästi. Ensimmäinen palaveri olikin järjestetty pk-sektorissa toimivan yrityksen kanssa, jolla oli hyvin satunnaista pienen volyymin liikennettä ulkomaille. Kontakti yritykseen oli toimitusjohtaja, joka siis tässä kohtaa toimi myös logististen toimintojen vastaavana. Tähän asti logistiikka oli tuntunut heiltä lähinnä pakolliselta pahalta, joka jonkun vain piti hoitaa ylimääräisenä työnä. Vaihtoehtoina logistisen toiminnan kehittämisen kannalta heillä oli siis palkata joku tekemään suuremmalla panoksella töitä, tai turvautua Yritys X:n tapaiseen toimijaan. Tästä kulmasta katsottuna asetelma oli hyvinkin herkullinen Yritys X:lle. Palaverista jäi hyvä maku suuhun ja asiakas lupasi koittaa Yritys X:n palveluita seuraavissa rahdeissaan.

Yhteenvedona voisikin kai sanoa, että tässä esimerkissä Yritys X:n palvelun tarjoamat lisäarvot löysivät hyvää vastakaikua asiakkaalta. Toisaalta Yritys X:n näkökulmasta tämä yritys oli kannattavuuden mielessä hyvin kaksi piippuinen. Yrityksen pienen logistiikka volyymin vuoksi Yritys X:n rahteihin sidottu kate jää hyvin pieneksi vuositasolla. Toisaalta taas yrityksen logistiikka kulki hyvin helpoilla reiteillä Euroopan sisällä, joten keikka kohtaisen työn määrä oli matala, verrattuna esimerkiksi siihen, että logistiikan kohdamaa olisi jokin logistisesti haastava valtio.



Kuvio 8. Pk-sektorin yrityksen profiili

Kuvio 8. Pk-sektorin yrityksen profiili

Jos tämän tapaista yritystä pohditaan puhtaasti sen kannalta, olisiko ulkoistaminen heille toimiva ja kannattava malli, olisi vastaus kohtuullisen varmasti kyllä. Tällaisen kokoluokan logististen toimintojen kulujen ja tehokkuuden pitemmälle optimointi on hyvin haastavaa ilman kokonaisvaltaista palveluntarjoajaa. Tämän yritys tyypin VPC kuviossa 8.

Seuraava kohtaamani asiakassegmentti sijoittui myös pk-sektoriin, mutta taipui liikevaihdollisesti mitattuna hyvin useasti enemmän keskisuuren sektorin yritykseksi. Esimerkkinä tästä käytän erästä kemianteollisuuden tuotteita valmistavaa perheyriystä, jonne

sovittiin palaveri täysin kylmän myynnin pohjalta. Yritys sijoittui kokoluokassaan k-sektorin yläpäähän, mutta logistisilta toiminnoiltaan oli hyvin normaalin k-sektorin yrityksen tapainen. Ensimmäisen esimerkin yritykseen verrattuna tämän kaltainen yritys on logistiikan näkökulmasta täysin erilainen. Koska yrityksen liiketoiminnoista kolmasosa sijaitsee ulkomailla, tuotannon ollessa Suomessa, on logistiikasta koituvat kulut hyvinkin merkittävät. Näin ollen logistiikka on pitänyt ottaa hyvin vakavasti huomioon muiden liiketoimintojen ohella. Logistiikkaa ei nähdä välttämättömänä pahana, vaan pikemminkin sellaisena asiana, jonka oikein toimiessa pystytään asiakkaalle asti tuottamaan aitoa lisäarvoa. Näissä yrityksissä logistiikan parissa työskenteleekin monesti useita erihenkilöitä eri organisaatiotasoilla. Yritys X:n näkökulmasta fiksuin taso lähestyä tällaista yritystä on logistiikkatoiminnoista vastaavassa asemassa olevaa henkilöä. Eli esimerkiksi logistiikkapäällikkö, ostopäällikkö, hankintapäällikkö yrityksestä riippuen.

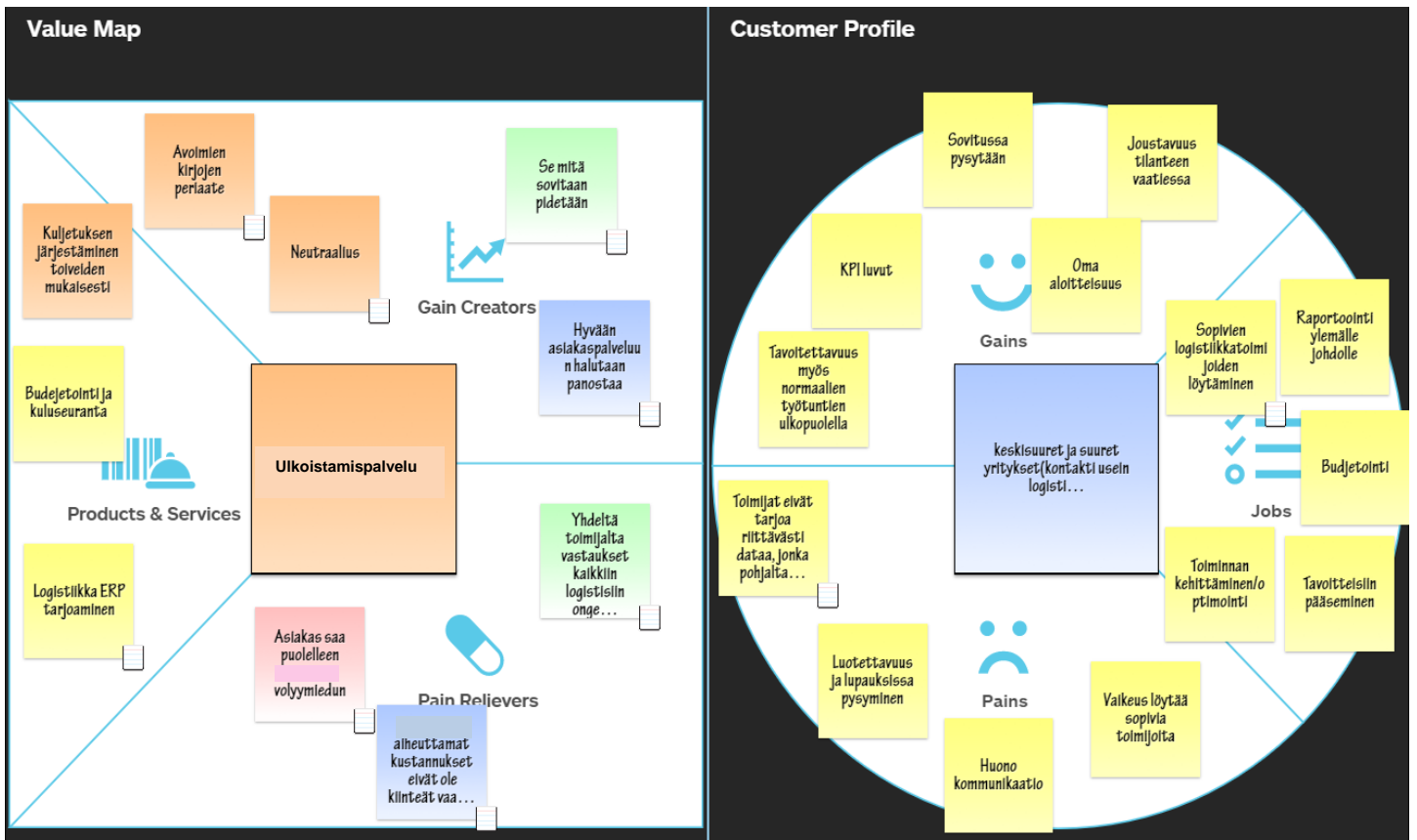
Koska tällaiset yritykset ovat itse panostaneet logistiikkaan hyvinkin paljon resursseja, on suora päätyminen ulkoistamismalliin hyvin epätodennäköistä. Logistiikan ulkoistamiseen liittyy juuri tällaisissa tapauksissa paljon pelkoja, erityisesti kontrollin menettämisestä. Koetaan että jos koko logistiikkapotti annettaisiin ulkopuolisen toimijan käsiin, ei sitä pystyittäisi enää kunnolla hallitsemaan oman organisaation sisältä käsin. Suoraan ulkoistamiseen liittyy myös hankaluus nykyisen operatiivisen logistiikkahenkilöstön uudelleen sijoittamisesta tai irtisanomisesta, joka kuitenkin on eräs hyvin usein konkreettinen seuraamus ulkoistamismalliin menemisestä.

Tällaisissa yrityksissä logistiikkaa jaetaan useimmiten muutamiin segmentteihin. Esimerkiksi koti- ja ulkomaanliikenne, joiden sisällä esimerkiksi Euroopan-, Aasian-, Pohjois-Amerikan-, Afrikan liikenne, nämä taas voidaan tapauksittain jakaa meri-, lento- ja kumipyörärahtiin.

Yritys X:n näkökulmasta onkin fiksuinta alkuun lähestyä tällaista pienempää logistista segmenttiä. Tämän yrityksen kohdalla kyseinen segmentti oli ulkomaan lentorahdit. Nämä olivat tuottaneet yritykselle paljon haasteita, koska heidän tuotteensa olivat vaaralliseksi luokiteltuja materiaaleja, joiden lennättämiseen vaaditaan paljon asiantuntemusta ja erilaisia lupia. Nämäkin vielä vaihtelivat paljon maakohtaisesti.

Prosessi tämän tyyppisen asiakkaan saamisessa täysin ulkoistetuksi on usein huomattavasti pidempi kuin ensimmäisen esimerkin kaltaisissa pienemmissä yrityksissä. Toisaalta kannattavuuden näkökulmasta tällainen yritys saattaa olla asiakkaana parempi jo

pelkästään osittaisella ulkoistuksella. Jo pelkästään lentorahteihin käytetty raha on suurempi kuin pienen yrityksen koko logistiikan budjetti. Näin ollen vaativammankin rahdin järjestäminen ja konsultointi tulee kannattavaksi. Kaiken lisäksi hyvin hoidettuna asiakas saattaa kokeilla Yritys X:n palveluita myös muissakin logistiikan segmenteissään ja parhaassa tapauksessa siirtää kaiken logistiikkansa Yritys X:lle. Kuviossa 9. havainnollistettu tällaisen yrityksen VPC profiili.



Kuvio 9. K-sektorin yrityksen profiili

Kolmas muista helposti erottuva ryhmä oli suuryritykset. Näitä yrityksiä on noin 1% kaikista yrityksistä ja ne tuntuvat olevan kärjessä ihan minkä vain teemaisissa listoissa, joten niihin törmääminen oli omassakin työssä väistämätöntä. Heti ensimmäisenä suuryrityksistä nousi pintaan oikeiden kontaktihenkilöiden löytämisen vaikeus. Tällaiset yritykset luonnollisesti alasta riippumatta houkuttelevat jos jonkinmoista myyjää, joten oman henkilöstön tiedot halutaan pitää mahdollisimman piilossa. Samasta kategoriasta saat-

taa olla nimikkeen näkökulmasta vastuussa useampi ihminen koska kategoriat jakautuvat yrityksen sisällä useampiin alakategorioihin. Vaatikin välillä todellista salapoliisityötä, jotta oikea henkilö löytyi.

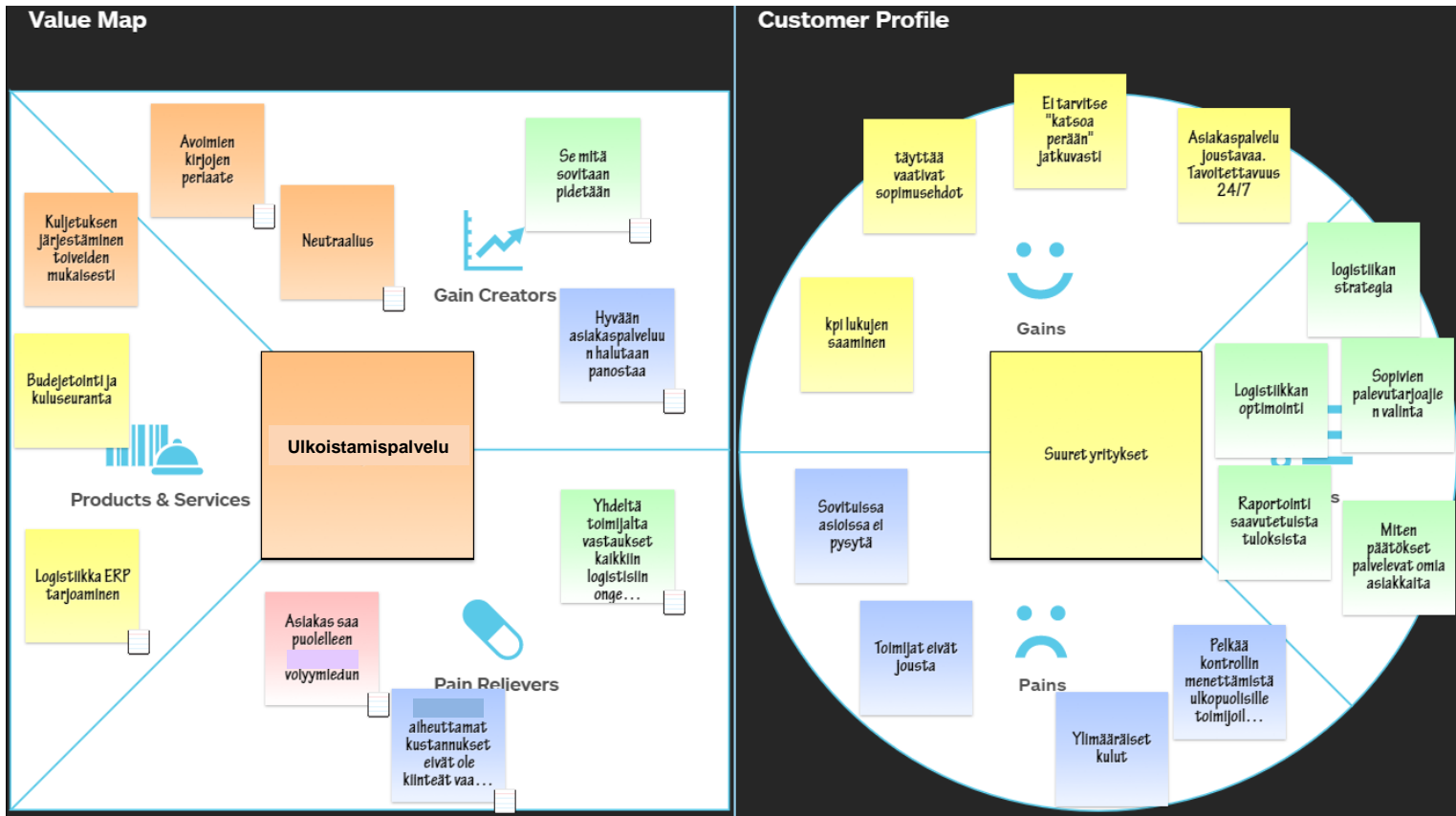
Tässä esimerkkinä käytän erästä suurta suomalaista konepajaa, joka toimii vahvasti meri- ja energiateollisuuden piirissä. Heille oli aloitettu myymään Yritys X:n palveluita jo vuosia takaperin. Ensimmäiset viestit silloin olivat tyyliltään ”tulkaa takaisin, kun olette hieman kasvaneet”. Nykyään tilanne on kuitenkin täysin erilainen. Yritys X on kerännyt hyvän massan asiakkaita itselleen ja tullut varteenotettavaksi logistiikkatoimijaksi lähes kaikilla mittareilla. Tiesin myyntityöt aloittaessani, että Yritys X on tarjonnut konepajalle ensimmäiset rahtinsa jo aikaa sitten, mutta mitään suurempaa ei ole saatu vielä myytyä. Tämän vuoksi asiakkaan kontaktihenkilön haastattelu olisikin kiinnostavaa, jotta selviäisi mitä oikeastaan suuryritykset käyttämiltään logistiikkatoimijoiltaan vaatisi ja toivoisi.

Alkuun kävi hyvin selväksi, kuinka eri tasolla jo pelkästään kokoluokassa tällaisen suuryrityksen logistiikka saattoi olla. Heidän pelkästään logistiikkaan käyttämän vuosibudjetti oli n. 200 miljoonaa euroa eli noin 15 kertaa Yritys X:n liikevaihto. Tosin sanoen tällä hetkellä optimaalisillankin Yritys X:n pystyisi hallinnoimaan vain suhteellisen marginaalisia kokonaisuuksia tämän asiakkaan logistiikasta. Toisaalta tämä on tiedostettu Yritys X:n puolelta jo heti alkuvaiheessa, eikä ajatuskaan ole ollut tällaisissa tapauksissa koko asiakkaan logistiikan ulkoistaminen. Näiden marginaalistenkin kokonaisuuksien hallinta saattaisi olla todella kannattavaa, koska jos sellaisiin pääsisi käsiksi, saattaisi tämän koko luokan yrityksissä olla hyvin nopeasti kyse miljoonista euroista rahtia.

Tällaisella suuryrityksellä on usein omat sisäiset listat, joissa määritellään luotetut toimijat. Näin myös logistiikassa. Tällaiselle listalle pääseminen on jo kovan työn takana, sillä esimerkiksi Yritys X:n kaltaisen toimijan tulee täyttää paljon erilaisia kansainvälisiä standardeja, jotka todistetaan esimerkiksi ISO-dokumentein. Vaikka listaan pääseminen on iso askel, ei se kuitenkaan sinänsä takaa yhtään kauppaa. Luotettujen toimijoiden listaan pääseminen mahdollistaa, että voit edes kilpailla muiden toimijoiden kanssa asiakkaan rahdeista.

Tällaiseen rahtikohtaiseen kilpailutukseen Yritys X:n lähtökohdat eivät ole välttämättä parhaasta päästä. Suuremmat kuljetusyritykset takovatkin usein hinnan huomattavan alas oman kalustonsa turvin. Näin ollen nouseekin yhä tärkeämpään asemaan lisäarvot, joita Yritys X pystyy tuottamaan näihin perinteisiin rahtiyrityksiin nähden.

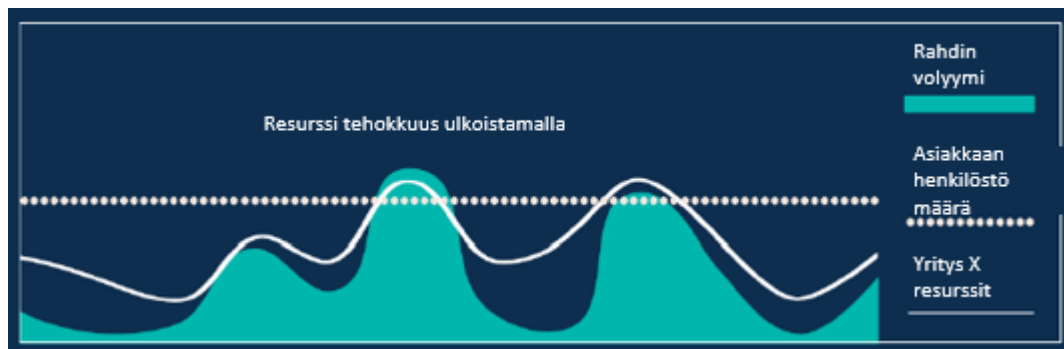
Haastattelin kontaktiamme konepajaan ja yritin selvittää mitkä ovat asioita, jotka nostavat hyvän toimijan esiin muiden joukosta. Jälleen kerran VPC osoittautui erinomaiseksi työkaluksi asian heijasteluun ja se löytyy kuviosta 10.



Kuvio 10. Suuryrityksen VPC profiili

5 AJATUKSIA TOIMIALOISTA

Yritys X:n näkökulmasta parhaan toimialan löytäminen oli myös yksi keskeisiä kysymyksiä uusien optimaalisten asiakkaiden etsimisessä. Yritys X:n nykyinen asiakaskunta on hyvin laaja ja toimialallisesti yrityksiä löytyy laidasta laitaan. Tarkastellessani Yritys X:n ERP järjestelmästä 10 suurinta asiakasta, suurimmalla osalla on ainakin yksi tärkeä yhdistävä tekijä yritysten liiketoiminnan projektiluontoisuus. Tämä käy hyvin järkeen, kun miettii mitkä ovat ulkoistamismallin tarjoamat lisäarvot. Juuri projektiluontoisuus johtaa usein logististen tarpeiden vaihteluun, jolloin oman henkilökunnan pitäminen sillä saralla koituu hiljaisempina aikoina hyvinkin nopeasti kovaksi kuluksi. Tämä argumentti osuikin hyvin vahvasti useisiin projektiluontoisesti toimiviin yrityksiin ja halu kokeillakin Yritys X:n palveluita syttyi helposti. Alla olevassa kaaviossa tämä havainnollistettuna:



Kuvio 11. Ulkoistamismallin resurssi tehokkuus projektiluontoisessa toiminnassa (Yritys X 2017)

Toisaalta asiakkaista löytyi myös paljon yrityksiä, joilla on hyvinkin vakiintunut logistinen liikenne, joten projektiluontoisuutta pelkästään ei voida käyttää poissulkevana aspektina. Seuraavassa onkin hieman pohdintaa toimialoista, joita on edustettuna vähäisesti Yritys X:n asiakasportfoliossa, vaikka potentiaalia muuten tuntuukin olevan. Halusin tuoda tätä pohdintaa esiin, jotta lukijalle selviäisi millaisia Yritys X:n näkökulmasta houkuttelevia asioita yritin kustakin tutkimastani toimialasta löytää

5.1 Metsäteollisuus

Itseäni ihmetytti esimerkiksi Suomessa normaalisti vahvan pidetyn metsäklusterin heikko edustus Yritys X:n asiakkaisissa. Suomen suurimmille alan toimijoille oli käyty palvelua esittelemässä, mutta kuten huomattu nämä prosessit saattavat olla suurissa yrityksissä erittäinkin pitkiä ja nytkin ne tuntuivat olevan hyvin pitkälti jäissä. Suomessa on kuitenkin paljon esimerkiksi k-sektoriin putoavia sahoja, joilla on merkittävää liiketoimintaa ulkomailla. Puutavara piti jollain tavoin ulkomaille järjestää, joten logististen palveluidenkin tarve oli kohtuullisen selkeä. Suomen luonnonvarakeskus toteaa metsäteollisuudesta seuraavasti: *”Metsäteollisuus on Suomen kansantalouden peruspilareita. Sen vuotuinen liikevaihto on noin 20 miljardia euroa, ja sen osuus nettoviennistä on 27%.”* (LUKE Luonnonvarakeskus 2017)

Ensimmäiset yhteydenotoni metsäklusterin yrityksiin olikin hyvin rohkaisevia, sillä logistiikka tuntui olevan aito huolenaihe tämän alan yritysten toiminnassa. Hyvin nopeasti kuitenkin selvisi, että useilla näistä on jo valmiiksi hyvin pitkälle viritetty oma logistiikka osasto, joten ulkoistamismallin tuonti yritykseen saattaisi olla pitkä prosessi. Tämän alan yritysten rahtivolyymit ovat suhteessa sen verran suuria, että kuitenkin myös pienempienkin kokonaisuuksien hallinta saattaisi olla Yritys X:lle kannattavaa. Useilla sahoilla olikin hyvin suunniteltujen päärahtireittiensä lisäksi paljon niin sanottua ”ad hoc” keikkaa, eli kertaluontoisia kuljetuksia usein vaativiin kohteisiin. Tällaiset ovat juuri Yritys X:n kaltaiselle toimijalle sopivia rakoja todistaa oman palvelun vahvimmat puolet. Suurin osa sovituista palaverista näiden sahojen kanssa on järjestymässä, joten tässä kohtaa tarkempia arvioita niistä on vaikea tehdä. Kuitenkin vaikuttaisi lähtökohtaisesti siltä, että sahat voisivat olla mielenkiintoinen asiakassegmentti.

5.2 Cleantech

Toinen hyvin mielenkiintoinen yritysrypäs on Suomen cleantech klusteri. Se on täynnä tulevaisuuden kannalta lupaavia yrityksiä, kun maailmassa mennään yhä enemmän cleantechin tarjoamien tuotteiden ja palveluiden kaltaisiin ratkaisuihin. (Cleantech Finland 2017). Useilla alan yrityksillä on oma paikallinen tuotanto ja tuotteet ovat usein pienistä osista rakentuvia suurempia kokonaisuuksia, kuten vedenpuhdistuslaitoksia tai aurinkovoimaloita. Näin ollen logististen palveluiden tarve täyttyy usein helposti. Toiminta

on monilla myös hyvin projektiluontoista, joten Yritys X:n kaltainen toimija loisi toiminnalle paljon lisäarvoa.

Useat cleantech yritykset ovat kuitenkin kooltaan vielä pienen puoleisia, joten rahtivolyymit ovat hyvin maltillisella tasolla. Toisaalta jos tuote lyö markkinoilla läpi ja volyymi kasvaa, ei ole logistisia toimintoja ehditty vielä kehittämään mukana, jolloin Yritys X:n tapainen toimija oli loistava kumppani tilanteeseen. Cleantech onkin hyvin kaksiteräinen miekka, sillä vaikka muutamia suurempia ja vakaampia yrityksiä löytyy, on moni vielä hyvin alussa matkallaan suuremmaksi ja vakaammaksi toimijaksi. Onkin erinomainen kysymys kannattaisiko Yritys X:n tapaisen toimija lähteä jo alkumetreillä kumppaniksi toimintaan ja kehittyä yrityksen rinnalla mahdollisesti alkuun heikommin kannattavalla tavalla, vai odottaa kunnes kasvu pyrähdys on tapahtunut ja yritys on päässyt Yritys X:n näkökulmasta logistisilta volyymeiltaan fiksun kokoiseksi.

5.3 Kaivosteollisuus

Suomen kaivosala on myös erittäin mielenkiintoinen ja usein helposti liian vähän huomiota saava yritysryhmä. Suomen geologian tutkimuskeskus kirjoittaakin seuraavasti suomen kaivosteollisuudesta: ”*Suomi on hyvin tärkeä eräiden kriittisten metallien tuottaja Euroopassa..*”(Geologian tutkimuskeskus 2017). Kaivoksien logistinen liikenne itse raaka-aineiden kuljettamisen osalta onkin varsin vakiintunutta ja hyvin suunniteltua. Tavaraa liikkuu valtavilla volyymeilla, joten näin on oltavakin. Logistisesti ajateltuna kaivosmaailmaan liittyy myös toinen puoli, joka saattaisi olla Yritys X:n kannalta hyvin kiinnostava. Laitteiden huolto puolen ja varaosien liikenne. Koska kaivokset ovat usein todella pitkälle optimoituja, saattaa laite rikkoutumisesta johtuva tuotannon seisaus olla hyvinkin kallis takaisku. Varaosia ei kuitenkaan haluta ostaa varastoihin täyteen, joten niiden logistiikan pitää olla todella nopeaa, kun vahinko kaivoksella tapahtuu. Tällaisista tärkeistä ja nopeista kuljetuksista ollaan usein valmiita maksamaan hyvää hintaa. Yritys X sopisi tällaisien kuljetusten järjestämiseen toimintamalliltaan erinomaisesti.

Mielestäni kuitenkin, puhtaasti optimaalisen asiakasprofiilin näkökulmasta, toimialan kohdistaminen johonkin tiettyyn on hieman vaarallista, varsinkin jos sen mukaan ohjailtaisiin myynnin ponnistuksia liiallisesti. Tällä saatettaisiin sulkea ulos hyvinkin lupaavia asiakasryhmiä. Tämän vuoksi pitäisi asiakas punnitakin toimialan lisäksi myös useilla muilla mittareilla ennen lopullista tuomiota.

6 Onnistumisia, epäonnistumisia ja rutiinia

Uusien asiakkaiden hankinnassa koettiin laaja skaala tapauksia onnistumisista epäonnistumisiin. Epäonnistumiset ovat kuitenkin hyvin luonnollinen osa prosessia, jolla oikeat asiakkaat lopulta löytyvät. Tässä kohtaa epäonnistumisella tarkoitan lähinnä sellaisia asiakaskäyntejä, joiden pohjalta ei saatu juuri muuta selville kuin, että Yritys X:n palveluille ollut tarvetta. Tämä taas tarkoitti turhaa työajan tuhlaamista ylimääräiseen matkusteluun ympäri Suomea.

Epäonnistuneissa myyntipalavereissa kyse ei kuitenkaan ollut aina välttämättä asiakkaan perusprofiiliin sopimattomuudesta Yritys X:lle, päinvastoin. Jotkin asiakkaat saattoivat olla juuri profiililtaan sopivia Yritys X:n tapaiselle toimijalle, mutta ajankohta oli täysin väärä. Useampaan otteeseen törmättiin tilanteisiin, jossa muuten profiililtaan lupaava asiakas osoittautuikin ongelmalliseksi, koska he olivat juuri palkanneet uutta operatiivista henkilöstöä logistiikan pariin. Näin ollen Yritys X:n mahdollinen bisnesrako oli juuri täytetty. Väliin pääseminen ei olisi helppoa ainakaan lyhyellä aikavälillä, sillä harva yritys irtisanoo juuri palkattua henkilöä heti pihalle.

Parhaita onnistumisia taas olivat varmastikin yritykset, jotka osuivat ajateltuun optimaaliseen profiiliin ja tämän lisäksi olivat ajankohtaisesti valmiita logistiikan ulkoistamispalveluille. Esimerkiksi eräs todella hyvässä kasvussa ollut rengastehtaiden toimittaja osui silmiini jälkepäin katsottuna täydelliseen aikaan. Heille logistiikka oli selkeästi tulemassa yhä keskeisemmäksi huolenaiheeksi, sillä asiakkaat sijaitsivat ympäri maailmaa paikoin todella eksoottisissa kohteissa. Edes ensimmäistä asiakaskäyntiä ei ehditty tekemään, kun he jo tilasivat suurehkon projektikuljetuksen Suomesta Algeriaan. Näin olen voi sanoa, että Yritys X:n tarjoama palvelu ja asiakkaan vaatimukset ja toiveet kohtasivat onnistuneesti. Tällaisen asiakassuhteen aloituksen jälkeen on erinomainen pohja luoda täysin ulkoistettu logistiikan malli. Asiakas pääsee kokeilemaan käytännössä, että palvelu toimii kaikkein vaativissa kuljetuksissa, jolloin myös helpommat rahdit ovat mielekästä luovuttaa samalle toimijalle.

Oli myös hyvin mielenkiintoista huomata, kuinka mainiosti sujuneiden ja lupaavien palaverien jälkeen asiakkaista ei kuulunutkaan enää mitään. Oli kuin asia olisi unohdettu täysin palaverin lopun jälkeen. Itse en kuitenkaan usko, että asiakkaat tekisivät tätä vain kieroillakseen, vaan kyse on oikeastaan enemmänkin juuri siitä olettamuksesta, että varsinkin alkuun halutaan myyvän osapuolen olevan huomattavan aktiivinen. Onkin hyvä kysymys, miten pitkälle myyjän tulisi mennä muistuttelussa ensimmäisten mahdollisesti positiivisten myyntipalaverien jälkeen. Liiallisen perään kyselemisen saattaa asiakas tuntea lähinnä tyrkyttämisellä, joka vie palvelun kokeilu halut. Taas liiallinen hiljaiselo ja luottamus asiakkaan puolelta tulevaan seuraavan kontaktiin, saattaa viestiä asiakkaalle välinpitämättömyyttä. He saattavat tuntevat, ettei riittävää arvostusta heitä kohtaan uutena asiakkaana ole ja näin jättävät asian sikseen.

7 YHTEENVETO

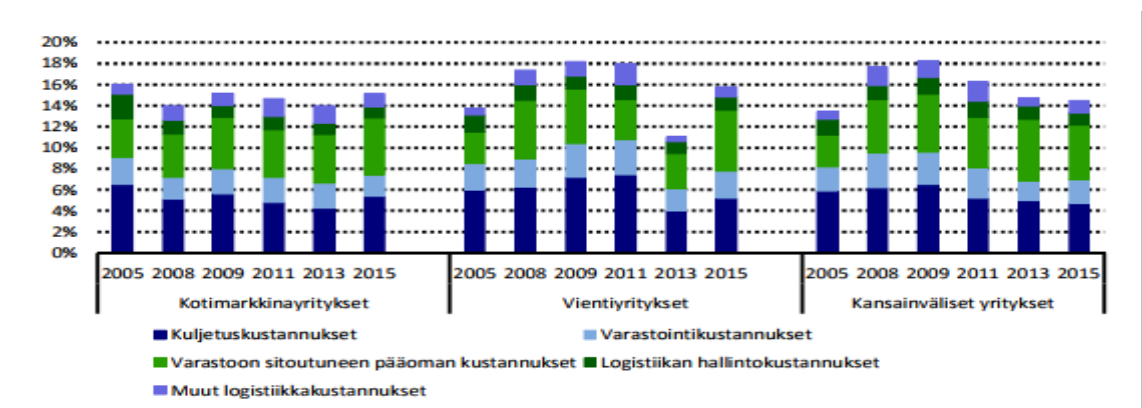
Yritys X:n optimaalisen asiakkaan selvittäminen on ollut mielenkiintoinen prosessi. Matkalla vastaan tuli paljon onnistumisia kuin hutejakin. Alkuperäisenä toiveenani oli löytää Yritys X:lle ”pyhä graalin malja” -asiakassegmentti ja mahdollisesti valaista koko Yritys X:n tulevaisuuden suunta uusien asiakkaiden etsinnän tiellä. Näin jälkikäteen pohdittuna tuo oli ajatuksena jopa hieman ylimielinen. Saamamani todella hyvän tuen ansiosta, niin johdolta, kuin muiltakin Yritys X:n työntekijöiltä oli prosessi myös omalta osaltani huomattavasti mielekkäämpi. Onkin aika vetää yhteen omat ajatukset ja tutkimuksen lopputulokset optimaalisesta asiakkaasta Yritys X:n ulkoistamistoimintamallille.

Yritys X:lle optimaalinen asiakas kuuluu PK-sektoriin. Koska asiakkaan kuljetuksiin käytettävä budjetti on yksi hyvin keskeinen asia Yritys X:n kannattavuuden näkökulmasta, on liikevaihdon parempi olla yli 10 miljoonaa euroa, jos mietitään, että yrityksen Yritys X:n kannalta merkittävät logistiikkakustannukset (kuljetukset, hallinto, muut), ovat noin 10% liikevaihdosta tämä havainnollistettu (Kuviossa 11.). Parhaiten Yritys X:n ulkoistamispalveluun sopivilla yrityksillä liiketoiminta on projektiluontoista. Tällöin asiakas saa maksimaalisen edun hiljaisten kausien kuluttomuudesta ja kiireisten kausien mukana tulevasta työmäärästä. Projektiluontoisesti toimivilla yrityksillä kadottavat ostovoimansa hiljaisella kaudella, mutta ulkoistamisen avulla tämä asetelma muuttuu ja paranee. Yritys toimii todella kansainvälisesti useilla eri mantereilla. Rahtiseuraa projektiluontoista toimintaa ja toimitusosoitteet vaihtelevat paljon, näin asiakas saa maksimaalisen hyödyn Yritys X:n laajasta verkostosta.

Oikea kontaktitaso löytyy lähes aina keskijohdosta. Asiakkaan organisaatiosta riippuen logistiikalla saattaa olla oma päällikkö, usein se kuitenkin löytyy joko osto- tai hankintapäällikön nimikkeeseen alta. Yhteydenotto ylemmän tai alemman tason toimihenkilöiden kautta voi auttaa joissain tapauksissa. Erityisesti ensimmäiset keskustelut asiasta toimitusjohtajan kanssa takaa usein vähintäänkin audienssin mahdollisuuden. Kyseessä on siis tavallaan luottamuksen lainaaminen toimitusjohtajan suunnalta, sillä harva lähtee suoralta kädeltä kyseenalaistamaan toimitusjohtajalta saatua suositusta. Alemman tason toimihenkilön tavoittelemisen on fiksua varsinkin, jos pääkontaktin tietoja on vaikea saada käsiinsä. Nämä yleensä luovuttavat vastaavan tiedot hyvinkin nopeasti sen jäl-

keen, kun heidän kansaan yrittää sopia palaveria. Alemman tason toimihenkilöt, esimerkiksi ostajat, ovat myös useimmiten asiakkaan organisaatiossa Yritys X:n palvelun loppukäyttäjiä, joten heidän puolelleen saaminen ei ole ainakaan haitaksi.

Eräs hyvin keskeiseksi asiaksi noussut teema optimaalisessa asiakkaassa oli alkuun yl-lättävä, mutta jälkepäin ajateltuna hyvinkin looginen, nimittäin ajoitus. Optimaalisen asiakasyrityksen johto on usein juuri pohtimassa lisäresurssien palkkaamista yritykseen, jotta kasvava logistiikan paine saataisiin haltuun. Tällaisiin väleihin on erinomaista mennä, sillä juuri silloin Yritys X:n palvelun suomat edut näyttävät usein erinomaisina asiakkaan silmissä, verrattuna esimerkiksi uusien henkilöiden palkkaukseen. Myös mahdollinen päätös täydellisestä ulkoistamisesta on helpompi tehdä, kun ketään ei välttämättä tarvitse irtisanoa nykyisistä logistiikan tehtävistä. Jos asiakasyritykseen on juuri ehditty palkkaamaan uusi alemman tason toimihenkilö esimerkiksi rahdinjärjestäjän rooliin, on ulkoistamisen myynti hyvin vaikeaa, olivatpa argumentit sen puolesta kuinka hyviä tahansa.



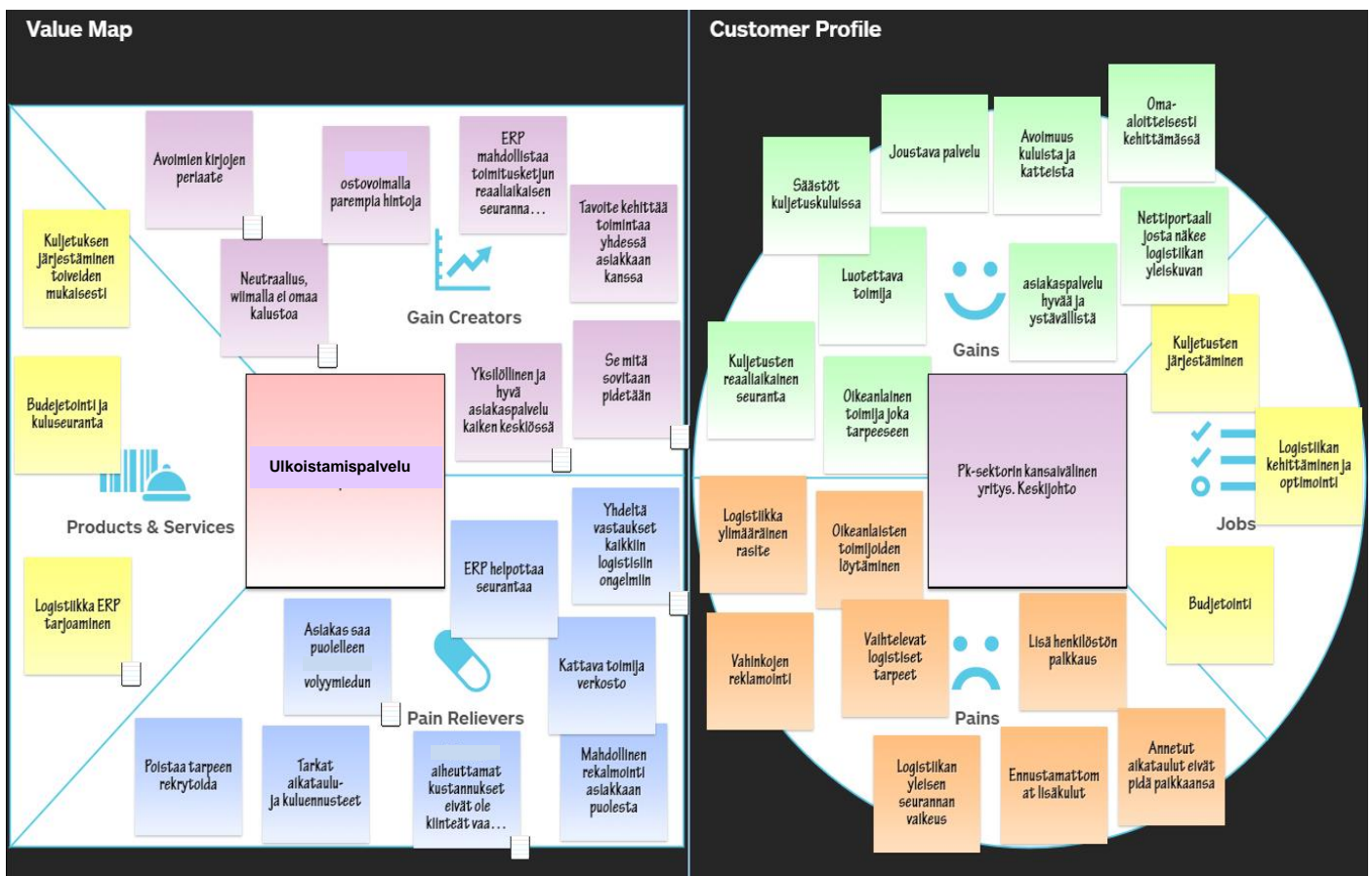
Kuvio 12. Yritysten Logistiikan kulut keskimäärin vuonna 2014 (Professori Lauri Ojala, Logistiikkaselvitys 2014)

Profilointi tehtiin nojautuen vahvasti BMC ja VPC työkaluihin. Yhtenäisen ajatuksena erityisesti VPC:ssä on etsiä heikkouksia oman tuotteen/palvelun sopivuudesta asiakkaalle. Tästä asiasta mainitsee myös Brant Cooper kirjassaan (Cooper, B. 2010 24-25) käyttäen termiä "Product-Market Fit". Jotta Product- Market Fit täytyisi pitää kolmen asian olla kohdillaan

1. Asiakas on valmis maksamaan tuotteesta
2. Asiakkaan hankkimisen kustannus on vähemmän kuin tuotteen myynnistä saatava tulo

3. On riittävästi todistusaineistoa, että markkina on riittävän suuri liiketoiminnan ylläpitämiseen

Yritys X:n kohdalla näiden kolmen kohdan voi todeta helposti toteutuneeksi. Ilokseni voin myös todeta, että palvelu itseasiassa sopii asiakkaiden tarpeisiin todella hyvin ja tarjoaa myös lisäominaisuuksia, jollaisia asiakkaat eivät itse edes osaisi välttämättä toivoa. Näin ollen ulkoistamispalvelun kehittämispuolelle sellaisenaan itselle ei tullut juurikaan uusia ehdotuksia. Nykyinen malli toimii hyvin.



Kuvio 13. Optimaalisen asiakkaan VPC profiili

7.1 Ajatuksia tulevaisuudesta

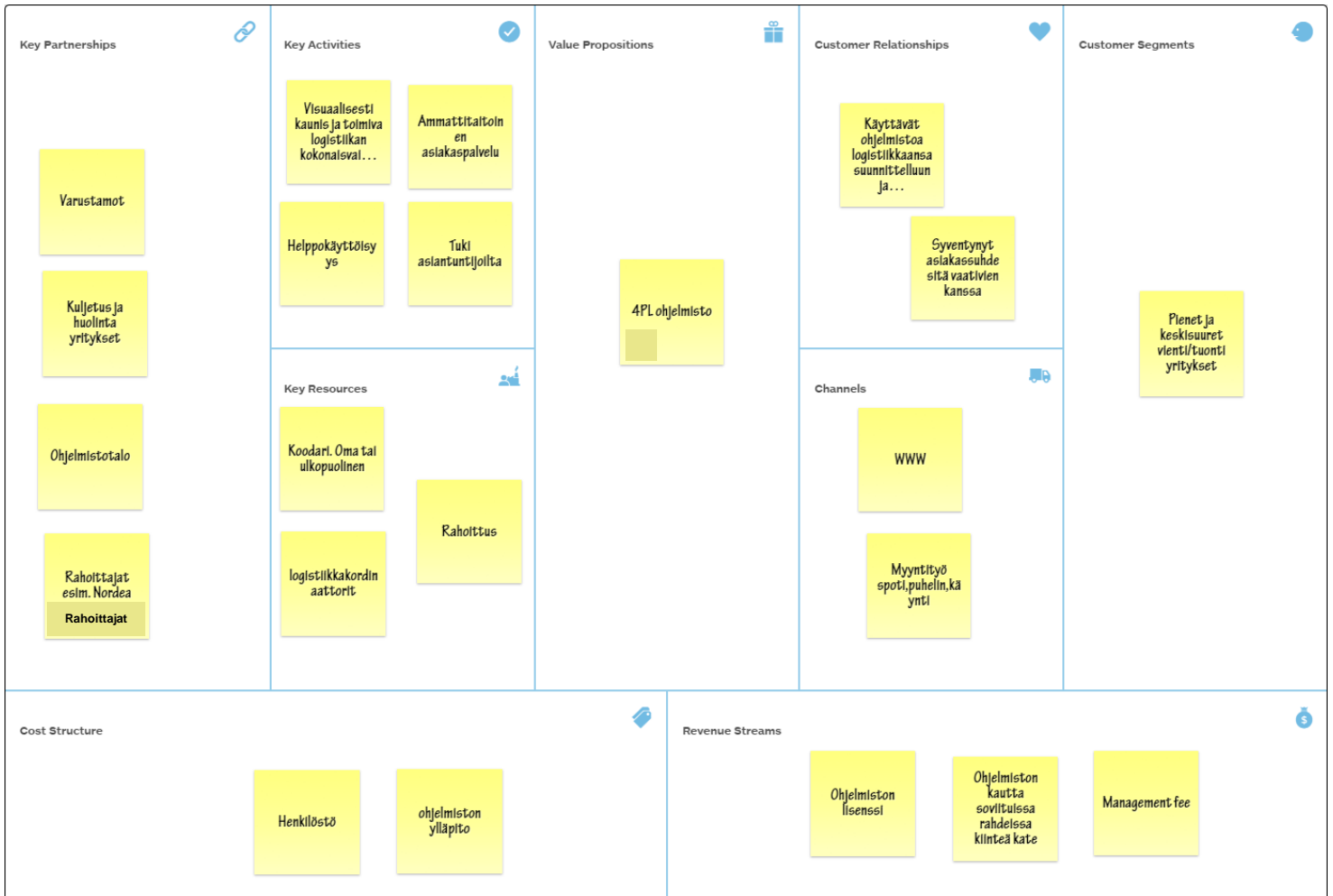
Yritys X:n nykyinen liiketoimintamalli on huomattu toimivaksi. Nykyisessä mallissa asiakkuudet pystytään hoitamaan mallikkaasti. Uusien asiakkaiden sisäänotto aiheuttaa kuitenkin enemmässä määrin haasteita. Suurin pullonkaula Yritys X:n nykyisessä liiketoimintamallissa on sen skaalautuvuus. Jokainen uusi asiakas kuormittaa hyvin vaikeasti hallittavasti ja ennalta-arvaamattomasti Yritys X:n logistiikkakoordinaattoreita. Tämä johtaa niin sisäisiin, kuin ulkoisiin ongelmiin. Oma henkilökunta yllirasittuu ja työmoraaali kärsii, tämä taas johtaa asiakaspalvelun heikkenemiseen, joka taas hidastaa jo saatujen asiakassuhteiden syventymisen ja kehittymisen pidemmälle.

Ongelma onkin hyvin kaksipiippuinen. Toisaalta haluaisi vaalia nykyisiä hyviä asiakassuhteita ja kehittää niistä esimerkillisiä logistiikan ulkoistamisen menestystarinoita. Toisaalta taas ei haluaisi välttämättä tehdä sitä pienempien asiakkaiden kustannuksella, jotka ostelevat silloin tällöin, mutta eivät halua siirtyä seuraavaa askelta ulkoistusta kohden.

Kun olin huomannut tämän ongelman, sain selville, että Yritys X:n johto oli selkeästi pohjinnut samaa asiaa jo pidempään ja ryhtynyt sen tiimoilta toimiin. Yritys X:nkin alkanut kehittämään eräänlaista logistiikan ”all around” -ohjelmistoa, jonka tarkoituksena on tarjota logistiikan peruspalveluja sähköisesti ilman suurta omaan henkilöstöön suuntautuvaa painetta. Näin oma henkilöstö pystyy keskittymään asiakkaisiin jotka haluavat aidosti syventää yhteistyötä ja optimoida toimitusketjujaan pidemmälle. Taas epäsäännöllisemmin ostavat asiakkaat pääsevät nauttimaan pitämistään Yritys X:n peruspalveluista helpon nettiportaalin kautta. Myös todella suurien yksittäisten asiakkaiden taloon tuonti helpottuu, sillä ohjelmisto skaalautuu lähes rajattomasti tarpeen mukaan.

Nykyisessä mallissaan Yritys X:n liiketoimintaa on ollut käytännössä hyvin vaikeaa suojata. Kun taas palvelun keskiöön tulee ohjelmisto, on se helppo lisensoida ja näin suojata kilpailijoilta.

Seuraavassa BMC:ssä näkyikin kuinka uusi enemmän ohjelmistoon pohjautuva liiketoimintamalli saattaa tulla käytännössä toimimaan. Otin tälle mukaan myös liiketoiminnan avainkysymykset, sillä koin niiden avaavan kuvaa tarvittavan askeleen pidemmälle.



Kuvio 14. BMC jossa keskiössä uusi ohjelmisto ratkaisu

1. ”Kustannus vaihtaa kilpailijalle”

Jos asiakas integroi tarjotun ohjelmiston omaan järjestelmäänsä, niin vaihtaminen uuteen malliin on varsin työlästä

2. ”Uusiutuvat ostot”

Ohjelmistosta ja palvelusta maksettaisiin kuukausi pohjainen lisenssi. Tähän lisäksi vielä rahtikohtainen veloitus. Hyvältä näyttää tämän osalta.

3. "Tienaa ennen kuin tuhlaat"

Ohjelmiston kehitys vaiheessa kulut saattavat olla hyvinkin korkealla. Kun ohjelmisto pyörii, niin kulut huomattavasti maltillisemmat ja kulkevat paremmin käsikädessä tulojen kanssa

4. "Mullistava kulurakenne"

Kulurakenteessa rahtien läpilaskutus luo kilpailuetua muihin saman alan toimijoihin nähden Suomessa.

5. "Saatko muut tekemään työsi"

Tämä paranee huomattavasti Yritys X:n vanhaan malliin nähden. Asiakas hoitaa lähes kaiken "yksinkertaisen" työn ja jättää ainoastaan todellista asiantuntemusta vaativat työt Yritys X:n kordinaattoreille

6. "Skaalautuvuus"

Skaalautuvuus aivan eri luokkaa kuin vanhassa mallissa. Asiakkaiden tarve tukeen kordinaattoreilta tulee olemaan huomattavasti pienempää, mikä taas mahdollistaa huomattavasti suuremmat asiakasmäärät.

7. "Suojaus kilpailijoilta"

Itsekehitetyn ohjelmiston pystyy suojaamaan varsin kattavasti

Uuden VPC:n luominen tälle tuleekin hyvin keskeiseksi ja ajankohtaiseksi aiheeksi Yritys X:lle lähitulevaisuudessa. Optimaalisen asiakkaan profiili saattaa näyttää hyvinkin erilaiselta ohjelmiston lanseeraamisen jälkeen. Koska periaatteessa ohjelmistolla on mahdollista haalia asiakkaita yhdenmiehen toiminimistä suuryrityksiin, tulisikin pohtia ja testata onko kannattavia asiakas segmenttejä useampia kuin yksi. Ainakin johdon kanssa käymieni keskusteluiden perusteella tällainen hyvinkin vaihteleva skaala asiakkaissa on mahdollinen. Ajoituksellisesta näkökulmasta pohtien asiakaskehityksen työkalujen tuominen Yritys X:n toimintaan ei olisi voinut osua juuri parempaan ajankohtaan. Muuttuva liiketoiminnallinen ympäristö luo hyvin todennäköisesti täysin uudenlaisia haasteita niin tuote- kuin asiakaskehityksen näkökulmasta. Erityisen tyytyväinen olin johdon aidosta kiinnostuksesta juuri näitä työkaluja kohtaan. Uudet ja erilaiset työkalut saattavat olla vaikeita ja aikaa vieviä, mutta riittäväällä kärsivällisyydellä toteutettuna, niillä voi saada aikaan huipputuloksia. (Ries, E. 2012. 272-273)

LÄHTEET

Ries, E., The Lean Startup, 2012. Crown business

Osterwalder, A., Value proposition desing, 2014. John Wiley & sons inc.

Blank, S., The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Startups That Win, 2005, Steve Blank

Cooper, B., Vlaskovits, P. 2010. The Entrepreneur's Guide to Customer Development, Brant Cooper and Patrick Vlaskovits

Kauppalehti. 2017. Vientiyriykset. Viitattu 25.5.2017 <https://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/mestyjat/vientilista.jsp?maakunta=0&kunta=0&toimiala=0&Submit.x=22&Submit.y=9>

Porter, J. 2012. Seven Secrets to Cold Calling Success, Entrepreneur, Viitattu 15.5.2017 <https://www.entrepreneur.com/article/224931>

Connick, W. 2017. Successful Email Sales, The Balance Viitattu 13.6.2017 <https://www.the-balance.com/successful-email-sales-2917570>

LUKE Luonnonvarakeskus. 2017. Euroopan metsäisin maa. Viitattu 12.7.2017 <http://www.metla.fi/suomen-metsat/>

Cleantech Finland. 2017. What's Cleantech Finland? Viitattu 12.7.2017 <http://www.cleantechfinland.com/what-s-cleantech-finland>

Geologian tutkimuskeskus. 2017. Metallit. Viitattu 12.7.2017 <http://www.gtk.fi/system/print.html?from=/geologia/luonnonvarat/metallit/index.html>

Professori Lauri Ojala, Logistiikkaselvitys 2014: Julkistaminen ja keskeiset tulokset, 2014

Yritys X myyntipresentaatio, 2017

Strategyzer, 2017. Seven Questions to Assess Your Business Model Design. Viitattu 14.6.2017 <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/7-questions-to-assess-your-business-model-design.pdf>