

KEHITTYMINEN ASiantuntijasta RATKAISUMYYJÄKSI

Tiivistelmä

Tekijä(t) Paavilainen, Pekka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 37	Valmistumisaika Kevät 2021
Työn nimi Kehittyminen asiantuntijasta ratkaisumyyjäksi		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena selvittää asiantuntijan kehittymistä ratkaisumyyjäksi tutkimalla työajan käytön jakaumaa, kuvata logistiikan ratkaisumyyjän työtehtäviä, jäsentää mitä konkreettiset työtehtävät sisältävät, sekä tunnistaa millaisia ominaisuuksia ja osaamista myyntitehtävässä onnistuminen vaatii.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin päiväkirjamuotoisena kirjaamalla 13 viikon ajan työtehtäviä 2020 syyskuun alusta marraskuun loppuun. Samalla toteutettiin työajankäytön havainnointitutkimus kirjaamalla seurantalomakkeeseen työajankäytön jako asiantuntija-, myynti- ja hallinnollisiin tehtäviin.</p> <p>Opinnäytetyön kirjoittaja toimii ratkaisumyyjänä Suomen johtavassa ulkoistuslogistiikka palveluja tarjoavassa Suomen Groupissa, nimikkeellä Senior Sales Manager.</p> <p>Ratkaisumyyjän toimenkuvaa pyrittiin avaamaan mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti. Työhön tarvittavia tietoja, taitoja ja ominaisuuksia käsitellään sekä kirjoittajan oman kokemuksen, että erilaisten lähteiden avulla. Tuloksena syntyi kattava katsaus ratkaisumyyntin teoriaan ja käytäntöön.</p> <p>Tuloksena selvisi työajan jakautuma, joka ei vastaa työn onnistumista kuvaavia mittareita. Asiantuntijatyön määrä on toimenkuvan muuttumisesta huolimatta lähes puolet työajasta. Työ toi näkyväksi tarpeen ja tuotti työkaluja oman työajankäytön organisointiin. Työn tuloksena selvisi myös se, että asiantuntijan kehittyminen ratkaisumyyjäksi edellyttää koko organisaation panostusta töiden uudelleenorganisointiin.</p>		
Asiasanat logistiikka, ratkaisumyynti, työajankäyttö, asiantuntijatyö		

Abstract

Author Paavilainen, Pekka	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 37	
Title of publication Diary of logistics solution sales professional		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to find out the sections of working time of an expert, who has turned from an expert to a solution seller, the competence requirements of the work both now and in the future, and opens of the content of the solution seller's work. The thesis was carried out in diary form by writing down work assignments for 13 weeks from the beginning of September 2020 to the end of March to. At the same time, an observation study on the usage of the working time was carried out by filling a monitoring form of working time. Work tasks were categorized into expert, sales, and administrative tasks.</p> <p>The thesis was written at Transval Group, Finland's leading provider of outsourcing logistics services, where the author of the thesis works in solution sales under the title of Senior Sales Manager.</p> <p>The aim was to open the solution seller's job description as broadly and as versatile as possible. The knowledge, skills and attributes required for the work are addressed both through the author's own experience and from a variety of sources. The result was a comprehensive review of solution sales theory and practice.</p> <p>As a result, the apportionment of working time became clear, and it does not correspond to the KPI's measuring the success of the work. Despite the change in the job description, the amount of expert work is still almost half of the working time. The work highlighted the need and produced tools for organizing one's own working time. As a result of the work, it also became clear that the development of an expert into a solution seller requires the entire organization to invest in reorganizing the work.</p>		
Keywords Logistics, solution sales, worktime usage, expert work		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	1
1.3	Tutkimusmenetelmä	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne	3
2	YRITYSESITTELY	4
2.1	Historia ja omistus	4
2.2	Palvelutarjoama	4
3	NYKYTILANTEEN KUVAUS	6
3.1	Työnkuva ja oma osaaminen	6
3.2	Sidosryhmät ja työyhteisön vuorovaikutustaidot	7
3.3	Tarvittava osaaminen ja ominaisuudet	10
3.4	Logistiikan ratkaisumyyjän tulevaisuuden osaamistarpeet	13
3.5	Työn keskeiset tavoitteet ja kannustimet	15
4	PÄIVÄKIRJARAPORTOINTI	17
4.1	Seurantaviikko 1	17
4.2	Seurantaviikko 2	19
4.3	Seurantaviikko 3	20
4.4	Seurantaviikko 4	21
4.5	Seurantaviikko 5	22
4.6	Seurantaviikko 6	23
4.7	Seurantaviikko 7	24
4.8	Seurantaviikko 8	25
4.9	Seurantaviikko 9	26
4.10	Seurantaviikko 10	27
4.11	Seurantaviikko 11	28
4.12	Seurantaviikko 12	29
4.13	Seurantaviikko 13	30
4.14	Työajan käytön yhteenveto	31
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	33
	LÄHTEET	35
	LIITTEET	37

Keskeisiä ammattikäsitteitä

B2B-myynti – Yritysten välinen kaupankäynti

Ratkaisumyynti – myyntiprojekti, jonka aikana luodaan asiakkaan ongelmaan ratkaisu

Ulkoistuslogistiikka – toimiala, joka keskittyy asiakkaidensa logistiikkatoimintojen hoitamiseen joko omissa tai asiakkaan tiloissa

Sisälogistiikka – materiaalien ja tuotteiden käsittely organisaation sisällä

Liidi – potentiaalinen asiakas, joka on ilmaissut mielenkiintonsa

3PL – ”Third Part Logistics”-palveluntarjoaja on logistiikkapalvelujen tuottaja, joka korvausta vastaan ohjaa ja hallinnoi asiakasyrityksensä materiaalivirtoja tai niihin kuuluvia toimintoja

CRM-järjestelmä – järjestelmä, joka ohjaa asiakkuuksien johtamista, toimii myynnin työkaluna päivittäisessä työssä sekä raportoinnissa

KPI – ”Key Performance Indicators”, mittarit, joiden avulla seurataan toiminnan tehokkuutta ja laatua

Prospektointi – uusien potentiaalisten asiakkaiden etsiminen ja tutkiminen

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Aiemmin vallalla ollut tuottajalähtöinen myyntistrategia on kohdannut yhä enemmän vaikeuksia. Markkinoiden läpinäkyvyys, asiakkaiden monipuolistuneet tarpeet vaihtoehtojen runsaus ja reaaliaikainen kilpailu asettavat uusia haasteita tuottajalähtöiselle strategialle. Myös asiakkaiden muuttunut käyttäytyminen, kuten päättäjien haluttomuus vastata kylmäsoittoihin, tapaamisten sopimisen vaikeus, verkostojen vaikutus ostajan valintoihin, sekä on-line ostamisen lisääntyminen myös B2B-myyntissä ovat ohjanneet myyntistrategiaa enemmän ratkaisumyynnin suuntaan (Salminen 2003, 53-55.)

Kuten opinnäytetyön tekijällä, myös muilla asiantuntijoilla ura ohjautuu usein kokemuksen kartuttua ratkaisumyynnin suuntaan. Asiantuntijuuden ja myyntitaidon yhdistäminen saattaa olla haastavaa. Harva asiantuntijatehtävissä toimiva henkilö edes tunnistaa olevansa myyjä mutta myyvät kuitenkin intuitiivisesti modernin myynnin mallien mukaisesti (Luoma 2006, 5). Tämän työn taustalla on opinnäytetyöntekijän kehityskaari asiantuntijasta menestyväksi ratkaisumyyjäksi ja avainasiakkuuksia palvelevaksi asiantuntijaksi. Opinnäytetyön tavoitteena on myös auttaa ratkaisumyyntiä aloittelevia asiantuntijoita uransa alkuvaiheessa antamalla myös tietoperustaa ratkaisumyynnille.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena selvittää asiantuntijan kehittymistä ratkaisumyyjäksi tutkimalla työajan käytön jakaumaa, kuvata logistiikan ratkaisumyyjän työtehtäviä, jäsentää mitä konkreettiset työtehtävät sisältävät, sekä tunnistaa millaisia ominaisuuksia ja osaamista myyntitehtävässä onnistuminen vaatii. Opinnäytetyöntekijä toimii ulkoistuslogistiikan ratkaisumyyjänä nimikkeellä Senior Sales Manager. Pääosa myynnistä koostuu teollisten yritysten tai työnantajan tiloissa toteutettavista tavarantoimitus-, vastaanotto-, materiaalien siirto-, varastointi-, pakkaus- ja lähetyspalveluista eli sisälogistiikkaratkaisuista. Myytäviin tuotteisiin kuuluvat myös kuljetuspakkaukset, lähinnä osana palvelukokonaisuutta.

Kyseisessä organisaatiossa ratkaisumyyjän keskeisin tehtävä on uusasiakashankinta. Uusasiakashankinnan vaiheita ovat

- Uusien, ennen tunnistamattomien potentiaalisten asiakkaiden etsiminen ja tunnistaminen
- Yhteydenotto ja yrityksen palvelutarjoaman esittely

- Kaupallisten keskustelujen käynnistäminen
- Asiakkaan todellisen tarpeen tunnistaminen
- Ratkaisun luominen yhdessä asiantuntijatiimin kanssa
- Tarjouksen laatiminen ja ratkaisun esittelemine asiakkaalle
- Kaupallisten neuvottelujen käyminen ja sopimuksen laatiminen
- Kaupan päättäminen, joko sopimukseen tai muuhun päätökseen (Transval Intra)

Opinnäytetyössä luodaan myös katsaus logistiikan ja myyntityön tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on toteutettu päiväkirjamuotoisena. Päiväkirjan seurantajakso on 13 viikkoa alkaen 31.8.2020 ja päättyen 29.11.2020. Päiväkirja tehdään päivätasolla, mutta se raportoidaan työssä viikoittaisella yhteenvedolla. Yhteenvedossa selviää kyseisen viikon keskeiset työtehtävät, tavoitteet sekä merkittävimmät tapahtumat. Viikoittain toistuvat rutii-nipalaverit kuvataan viikon yksi yhteenvedossa ja muiden viikkojen kohdalla kuvataan näiden palaverien merkittävä anti.

Raportoinnin keskeisenä tavoitteena on selvittää myös itse tekijälle, mitä erilaisia työtehtäviä työ itseasiassa sisältää. Toimenkuvan monipuolisuuden selkeyttämiseksi, eri tehtävät jaetaan tuotannollisiin asiantuntijatehtäviin, myynnillisiin ja hallinnollisiin. Raportoinnin yhteenvedo osiossa työajan käytön jakautumisesta tulee graafinen yhteenvedo päiväkirja- osuuden loppuun. Näin tulee näkyväksi se, miten työajankäyttö jakautuu eri toimintojen kesken.

Materiaalin keräämiseen on käytetty havainnointitutkimuksen menetelmää. Havainnointitutkimus on tapahtumien ja aikalahien suhteellisen esiintymisen havainnointia, jossa tutkija havainnoi määrääjain työtä ja kirjaa kulloisellakin havaintohetkellä käynnissä olevaa tapahtumaa ja kirjaa sen ylös. Havainnointi on tieteellisen tutkimuksen perusmetodi, jota käytetään havaintojen keräämiseen tutkimuksessa. Havainnointi aineiston keräämiseen tapana sopii yhtä hyvin määrälliseen tutkimusmenetelmään kuin laadulliseen tutkimusmenetelmään. (Vilka 2006)

Havainnointilomake Pekka Paavilainen

1 merkintä = 30 min

Vko		Asiantuntijatyö	Myyntillinen työ	Hallinnollinen työ	Yhteenvedo	H	%
1	MA	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1			
	TI	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	1 1			
	KE	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1 1 1			
	TO	1 1 1 1	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	1 1			
	PE	1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1				
					Asiantuntijatyö	11,5	30 %
					Myyntillinen työ	20,0	52 %
					Hallinnollinen työ	7,0	18 %
					Yhteensä	38,5	
					per päivä	7,7	
2	MA	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1	1 1 1 1			
	TI	1 1 1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1	1 1			
	KE	1 1 1 1 1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1			
	TO	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1				
	PE	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	1 1 1 1				
					Yhteenvedo	H	%
					8 Asiantuntijatyö	21,0	55 %
					7,5 Myyntillinen työ	12,5	32 %
					7,5 Hallinnollinen työ	5,0	13 %
					7,5 Yhteensä	38,5	
					8 per päivä	7,7	

Kuvio 1. Tiedonkeruulomake

Tiedonkeräyslomakkeeseen on merkitty 30 min tarkkuudella kuhunkin osaan käytetyn työajan päivittäin. Näiden summan avulla selvitetään kokonaistyöajan jakauma. Graafisessa esityksessä esitetään kunkin työtehtävän suhteellinen osuus kokonaistyöajasta. Kuviossa 1 näyte tiedonkeruulomakkeesta. Opinnäytetyön liitteenä 1. on ajankäyttötutkimukseen käytetty lomake.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön sisältää 5 päälukua, ennen päälukuja on avattu keskeiset ammattitermit. Kuviossa 2 on kuvattu opinnäytetyön rakenne, pääluvut ja alaluvut.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

2 YRITYSESITTELY

2.1 Historia ja omistus

Työnantajayritykseni on Transval Group. Yrityksen juuret ulottuvat vuoteen 1994, jolloin yrityksen perustajajäsenet ottivat haltuun Kaukokiidon yhden terminaalin lastaustoiminnan. Alussa yrityksessä työskenteli 10 henkeä, joista suuri osa on vieläkin yhtiön palveluksessa eri tehtävissä. Yritys kasvoi orgaanisesti vuoteen 2010 saakka ja saavutti tuolloin 27 M€ liikevaihdon. Tällöin yrityksen pääomistus siirtyi MB-rahastoille. Osa omistuksesta jäi yrityksen perustajille ja avainhenkilöille. (Transval Intra.)

MB-rahastot on suomalainen pääomasijoittaja, jonka tavoitteena on yrityksen arvon kasvattaminen, mikä yritysکوhtaisesti rakentuu uusien mahdollisuuksien tunnistamiselle ja luomiselle sekä olemassa olevan toiminnan uudistamiselle. Yrityksen arvon luominen voi perustua esimerkiksi orgaaniseen kasvuun ja/tai yritysostoihin niin kotimaassa kuin kansainvälisesti, toimintojen tehostamiseen sekä yrityksen markkina-aseman ja liiketoiminnan arvoketjun laajentamiseen. (MB Rahastot 2020.)

Tätä omistusjärjestelyä seurasi voimakkaan kasvun ja kehityksen aika. Vuoteen 2019 mennessä yrityksen liikevaihto kasvoi voimakkaasti orgaanisesti ja jaksoon sisältyi myös yksi merkittävä yritysosto, jolla vahvistettiin yhtiön jalansijaa teollisuuden palveluissa. MB-rahastot ja muut omistajat möivät strategiansa mukaisesti koko yrityksen osakekannan vuonna 2019 Posti Groupille. Tällöin yrityksessä työskenteli n. 3300 henkilöä ja liikevaihto oli noin 132 M€. Logistiikka-alan vankka toimija on jatkanut omistajana yhtiön kehittämistä, tuonut mukanaan uusia palvelumahdollisuuksia (mm. 3PL varastointi) ja yhtiö onkin jatkanut tasaista kasvua myös viime vuodet. 3PL varastointi tarkoittaa asiakkaiden tuotteiden varastointia, hallinnointia ja operointia toimittajan tiloissa, laitteilla ja järjestelmällä. (Transval Intra.)

2.2 Palvelutarjoama

Transval on Suomen markkinajohtaja ulkoistuslogistiikassa. Yhtiöllä on noin 500 yritysasiakasta Suomessa ja Baltiassa. Sisälogistiikan kiinteiden kulujen muuttaminen muuttuviksi, joustaviksi ja laadukkaiksi on asiakkaiden saama keskeinen hyöty. Henkilöstöä yhtiössä on noin 4800 ja liikevaihto vuonna 2020 noin 170 M€. (Transval Group 2020.)

Transval Groupin palvelualueet koostuvat viidestä liiketoiminta-alueesta. Logistiikan henkilöstö- ja rekrytointipalvelut tarjoavat asiakkailleen vuokratyövoimaa pitkä- ja lyhytaikaisiin tarpeisiin. Yritys on keskittynyt ainoastaan logistiikka- ja kokoonpanotyön ammattilaisiin, muille aloille työvoimaa ei tarjota. Varasto- ja lisäarvopalvelut yksikkö tuottaa asiakkailleen

3PL, eli 3rd Party Logistics. Termi tarkoittaa, että ulkopuolinen yritys ottaa itselleen hoidettavaksi asiakkaaltaan ulkoistettua logistiikkatoimintoa (Logistiikan maailma). Tähän tarkoitukseen yrityksellä on tarjota asiakkailleen 350.000 m² hiilidioksidineutraalia varastotilaa. Perinteisen varastoinnin lisäksi tiloissa tehdään erilaisia kokoonpano- ja jalostuspalveluja, joiden toteuttaminen asiakkaan ulkopuolisessa tilassa tehostaa asiakkaiden prosesseja. (Transval Group 2020.)

Teollisuuspalvelut-yksikkö on keskittynyt teollisuuden asiakkaiden materiaalivirtojen tehostamiseen pääasiassa asiakkaiden tiloissa. Viimeisen kahden vuoden aikana Teollisuuspalveluille on perustettu myös omia palveluyksiköitä, joissa hoidetaan asiakkaiden tuotannon syöttövarastoja sekä pakataan, lastataan ja lähetetään asiakkaiden valmistuotteita. Myös Teollisuuspalvelut palvelevat asiakkaistaan erilaisilla kokoonpano ja osavalmistus toiminnoilla. Kuljetuspakkausten suunnittelu ja valmistus ovat myös merkittävä osa palvelukokonaisuutta. (Transval Group 2020.)

Asiakaskohtaiset kuljetukset-yksikkö tuottaa räätälöityjä kuljetuspalveluja asiakkailleen ja ne toteutetaan yleensä osana varasto- tai teollisuuspalvelujen palvelukokonaisuutta. Hyllytyspalvelut-yksikön asiakkaita ovat vähittäiskauppoja. Hyllytyspalvelut vapauttavat kaupan omat myyjät myyntityöhön hyllyttämällä kaupan tuotteet. Kaupan verkkokauppakeräily sekä etävalvonta ja turvamyymäläpalvelut kuuluvat samaan yksikköön ja täydentävät kaupan palvelukokonaisuutta. (Transval Group 2020.)

Yhtiön toimintaa ohjaa vahvasti kehitys. Yritys on viime vuosina panostanut vahvasti henkilöstön koulutukseen. Tästä käytännön esimerkkinä Transval Akatemiaan, joka tarjoaa kaikille työntekijöille mahdollisuuden kehittää osaamistaan. Työntekijöille luodaan kehityspolku, joka sisältää Transval-perehdytyksen, ammatilliset perustutkinnot sekä henkilökohtaisesti räätälöidyt täsmäkoulutukset. Digitalisaatio on tullut voimakkaasti osaksi yrityksen toimintaa ja onkin yksi tulevaisuuden painopiste. Jo esimiehenä toimiville järjestetään perehdytyksen lisäksi esimies- ja johtamiskoulutusta, sekä mahdollisuus suorittaa erikoisammattitutkintoja. Yrityksessä on oma Master Black Belt kouluttaja, joka järjestää henkilöstölle Green ja Black Belt koulutuksia. Lean onkin vahvassa roolissa yrityksen kehitystoiminnassa. Akatemiassa järjestetään myös korttikoulutukset, kuten työturvallisuus-, työhyvinvointi-, ensiapu-, tulityökorttikoulutukset sekä useita logistiikan erityiskoulutuksia. (Transval Group 2020.)

3 NYKYTILANTEEN KUVAUS

3.1 Työnkuva ja oma osaaminen

Tehtävänimikkeeni on Senior Sales Manager. Kuulun yrityksen myyntiorganisaatiossa Teollisuuspalvelut liiketoiminnan ratkaisumyyntiin. Kaupankäynti on B2B-myyntiä, eli suuntautuu yritysasiakkaille. Pääasiallinen tehtävä on uusasiakashankinta, joka sisältää potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisen kautta ratkaisun luomisen asiakkaalle ja lopulta sopimuksen laadinnan. Asiakkaani ovat pääosin metalli- ja konepaja sekä kemianteollisuuden suuria ja keskisuuria yrityksiä. Olen aiemmin toiminut yrityksessä nimikkeillä liiketoimintajohtaja ja projektipäällikkö ja kokonaiskokemukseni logistiikka-alalta on 35 vuotta, lähes kaikissa tehtävissä, suorittavalta tasolta aina johtotehtäviin asti. Pakkausalan asiantuntija-tehtävät ovat näiden vuosien aikana pysyneet mukanani ja myös nykyisessä tehtävässäni osallistun paljon kehitys- ja suunnitteluprojekteihin. Asiantuntijataustasta on myös paljon hyötyä nykyisessä tehtävässäni. Erityisesti siitä on hyötyä kartoitus- ja arviointivaiheessa, sekä ratkaisun rakentamisen pohjatyössä. Useat laajempaankin yhteistyöhön johtaneet asiakkuuteni ovat syntyneet nimenomaan asiantuntijuuden kautta.

Kuviossa 3 esitetään, miten tyypillinen ratkaisumyynnin prosessi etenee.



Kuvio 3. Ratkaisumyynnin prosessi.

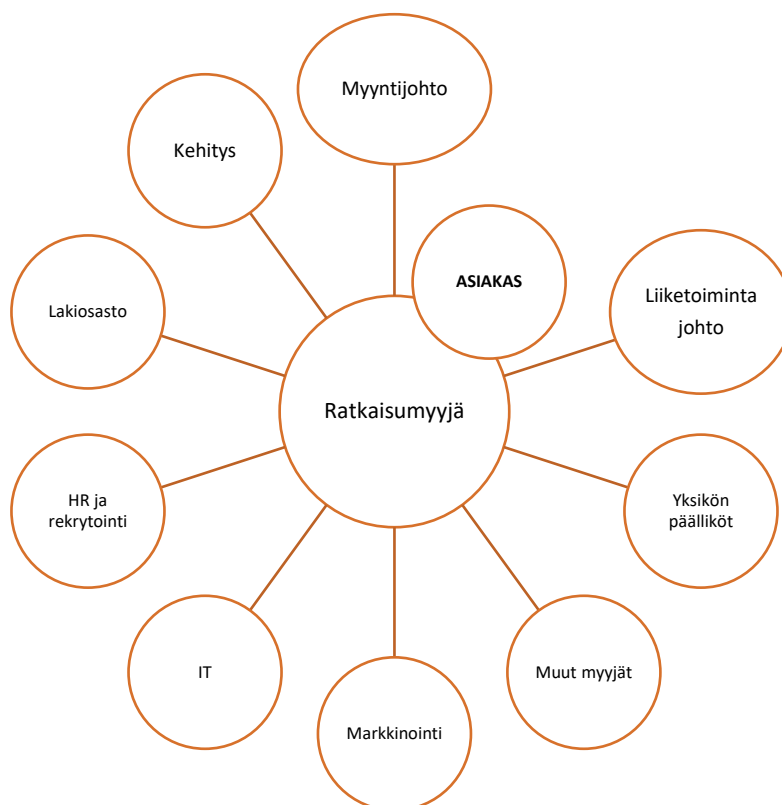
Kuviossa pääotsikot nimeävät prosessin vaiheen, jokaisen vaiheen jälkeen saattaa seurata joko asiakkaan tai toimittajan päätös keskeyttää prosessi. Ratkaisumyynnin rooli asiakkaan kartoitus- ja arviointivaiheessa sekä neuvotteluvaiheessa keskittyy asiakkaan

tarpeen selvittämisessä, luottamuksen herättäjänä sekä tiedon välittäjänä tuotannon ja asiakkaan välillä. Kaikkien vaiheiden aikana ratkaisumyyjä toimii eteenpäin vievänä resurssina ja käyttää tarvittaessa koko yrityksen organisaatiota apunaan tavoitteen saavuttamiseksi. Riippuen hankkeen koosta, prosessiin sisältyy useita vaiheita, joihin vaaditaan johdon hyväksyntä. Kartoitus- ja arviointivaiheessa jatkamispäätöksen voi vielä tehdä itsenäisesti, mutta sen jälkeen prosessin jatkamiseen tai keskeyttämiseen tarvitaan johdon päätös. Liian riskipitoisia tai liiketoimintaan sopimattomia projekteja ei jatketa, ainakaan ilman merkittäviä muutoksia.

3.2 Sidosryhmät ja työyhteisön vuorovaikutustaidot

Yrityksen tarjoamia palveluja ei pääsääntöisesti ole konseptoitu, joten jokainen sopimus vaatii syntyäkseen yrityksen eri toimijoiden yhteistyötä. Myyjän pääasiallinen tehtävä on liidin tunnistettuaan, löytää asiakkaan todellinen ongelma ja etsiä yhtiön sisältä oikeat osajat ongelman ratkaisuun, ratkaisun hinnoitteluun ja resursointiin. Liidi on vakiintunut termi kontaktihenkilölle tai yritykselle, joka on ilmaissut kiinnostuksensa ja tunnistettu eli kvalifioitu eli tunnistettu liidi on potentiaaliseksi tunnistettu asiakaskandidaatti, joka on ilmaissut kiinnostuksensa ((Kennert & Leino 2020, 63). Myyjän onnistumisen varmistamiseksi sisäiset sidosryhmät on tunnistettava, niiden kanssa yhteistyön on sujuttava ja myös sisäinen myyntityö tulee hoitaa kunnolla.

Ratkaisumyyjän tärkein ulkoinen sidosryhmä on asiakas. Myyjän ja asiakkaan väliseen suhteeseen on keskitytty kohdassa 3.3. ja tässä keskitytään yrityksen sisäisiin sidosryhmiin. Onnistuakseen työssään ratkaisumyyjän on kyettävä hyödyntämään koko yrityksen resursseja. Yrityksen sisäistä sidosryhmäverkostoa kuvataan kuviossa 4.



Kuvio 4. Sidosryhmät

Myyntijohto toimii myyjän korkealaatuisen työn mahdollistajana. Usein tullaan tilanteeseen, jossa asiakkaalle luotava ratkaisu on aiemmista niin paljon poikkeava, että myyjän on syytä käydä keskustelu myyntijohdon kanssa. Yhdessä ratkotaan, onko ratkaisu ylipäättään mahdollista toteuttaa ja strategian mukainen ja mihin liiketoimintaosaan ratkaisu kuuluu. Myyntijohto jakaa myös koko myyntiorganisaation parhaita käytäntöjä kaikille myyjille. Myyjä raportoi myyntijohdolle säännöllisesti käynnissä olevista asiakasmahdollisuuksista, tehdyistä tarjouksista sekä työn alla olevista sopimuksista. Varsinkin sopimuksia laadittaessa myynninjohto hoitaa osaltaan kommunikointia yrityksen johtoon. Myynnin johto ohjaa myös yritykseen saapuvan kysynnän ja vihjeet sopivaksi katsomalleen myyjälle. Myyntijohtaja on myös suora esimieheni, joten yhteistyöhön kuuluu myös normaali esimiestyö.

Kehitysorganisaation rooli on merkittävä erityisesti ratkaisun rakentamis- ja implementointivaiheissa. Myyjän tulee olla aktiivinen kehityksen suuntaan ja kuvata asiakastarve mahdollisimman hyvin, jotta osaamme tarjota parhaan mahdollisen ratkaisun, jonka toteuttaminen ei kuitenkaan vaadi liikaa resursseja. Ollessaan mukana jo ratkaisun suunnitteluvaiheessa, kehitysorganisaatio myös sitoutuu paremmin implementointiin ja kykenee varautumaan siihen ajoissa. Myyjän on myös koko ajan ylläpidettävä tietojansa uusimmista ratkaisuista, jotta kykenee tuomaan niitä esiin asiakkaalle jo tehdessään ratkaisun pohjatyötä asiakkaan ensimmäisten kontaktien aikana.

Liiketoimintajohto määrittelee oman liiketoimintayksikkönsä strategian ja tavoitteet ja tukee ratkaisumyyjän työtä tilanteissa, joissa tarvitaan näihin liittyviä päätöksiä. Sopimukset allekirjoittavan liiketoimintajohdon rooli sopimusta laadittaessa on merkittävä. Osana johtoa on myös kontrolleri, joka vastaa pääasiallisesti palvelun hinnoittelusta ja hinnoittelun muutoksista neuvottelujen kuluessa. Liiketoimintajohto myös määrittelee kuhunkin asiakas mahdollisuuteen käytettävät tuotannon ja kehityksen resurssit ja nimeää tuotannon käynnistävän organisaation.

Varsinkin kooltaan pienemmissä, projektinomaisissa kaupoissa yhteistyötä tehdään paljon suoraan yksikön päälliköiden kanssa. Vakioidummat hinnoittelut, asiakaslupaukset ja implementoinnit toteutetaan suoraan yhdessä yksikön päälliköiden kanssa. Yksikön päälliköt ovat myös useissa tapauksissa päivittäisiä yhteydenpitäjiä asiakkaisiin, joten moni lisämyyntimahdollisuus tulee myynnin tietoon juuri heidän kautta. Samoin asiantuntijatietoa kulkee lähes viikoittain puolin ja toisin.

Muiden myyjien kanssa ollaan yhteisessä palaverissa vähintään kuukausittain. Silloin vaihdetaan markkinatietoa, asiakaskokemuksia ja jaetaan tietoa. Suora yhteydenpito eri myyjien kesken on päivittäistä. Esimerkkinä tästä ovat suhdeverkotot, joiden avulla saamme toisiltamme tietoa asiakaskunnasta ja joiden avulla voidaan saada uusia kontakteja luotua. Epäviralliset keskustelut myyjien kesken ovat tärkeä osa työssä jaksamista, koska vain myyjä ymmärtää myyjän hetkittäistä tuskaa. Myyjien yhteisö on samalla myös vertaistukiryhmä.

Markkinointi tukee myyjiä materiaaleilla ja erilaisilla esityksillä. Vaikka lähes jokainen asiakkaalle luotu esitys on yksilöllinen, markkinointi huolehtii ulkoasun yhtenäisyydestä. Markkinointi pitää myös myyjät tietoisena erilaisista kampanjoista, jotta niitä osataan hyödyntää muussakin asiakasviestinnässä. Markkinointi osallistuu myös erilaisten myynninedistämistapahtumien suunnitteluun ja toteutukseen.

IT on yksi korkeatasoisen myyntityön mahdollistaja. Myyjän tarvitsemat laitteet, ohjelmistot sekä tuki häiriötilanteessa helpottaa päivittäistä työtä. Myös asiakasprojektit sisältävät yhä enemmän digitalisaatoratkaisuja ja vaikka kehitys suuremmissa projekteissa vastaa myös IT-ratkaisuista, on suunnitteluvaiheessa apua IT:n kanssa tehtävästä yhteistyöstä ihan käytännön tasollakin.

HR ja rekrytointi tulee vahvasti mukaan hankkeissa, joiden tavoitteena on liikkeenluovutus. HR:n osaamista hyödynnetään jo suunnitteluvaiheessa ja se kulkee koko projektin aina käynnistykseen saakka mukana vastaamassa siitä, että kaikkia työehtosopimusten ja lakien asettamia määräyksiä noudatetaan ja ne osataan hyödyntää hinnoittelussa.

Yrityksessä työskennellään 34 eri työehtosopimuksen alaisen ja sopimusten ehtojen tulkinta vaatii erityisosaamista, jota yksittäiseltä myyjältä ei voida edellyttää.

Sopimusta laadittaessa lakiosasto huolehtii, ettei sopimukseen jää kohtuuttomia tai laittomia ehtoja ja että riskit pysyvät hallinnassa. Myyjä lähettää lakiosastolle sopimusluonnoksen, johon saa kommentteja ja tarvittaessa neuvottelee asiakkaan kanssa ehdot molempia osapuolia tyydyttäväksi. Suurasiakas sopimuksissa on yleensä molemmin puolin lakiosasto mukana ja tällöin tähän vaiheeseen on syytä varata riittävästi aikaa.

Ratkaisun ja sopimuksen luominen on siis tiimityötä, jonka ohjaaminen on ratkaisumyyjän työtä. Tiimimyynti on myynnin murroksen myötä lisääntymässä, sillä ratkaisua luotaessa ja myydessä tarvitaan yhä enemmän eri alojen asiantuntijoita. Koska yhä monimutkaisemat ratkaisut vaativat tiimityötä, olisi tätä tiimimyyntiä syytä kehittää järjestelmällisesti. Samoin palkitsemismalleja luodessa olisi syytä huomioida tiimin merkitys. (Hänti 2016, 35)

Ratkaisumyyjän työ on, varsinkin asiakas mahdollisuuden suunnittelun alkuvaiheessa, myös sisäistä myyntityötä. Kuten muukin myyntityö, myös sisäinen on ihmisten välistä toimintaa. Tämä on myyjän huomioitava myös sisäisessä myynnissä, pitää ottaa huomioon vastaanottajan ominaisuudet, jotta saa viestinsä oikein perille ja näin parhaan panoksen kultakin tiimin jäseneltä. Ihmisten välinen vuorovaikutus on haastava, koska sen onnistumiseen vaikuttavat yhtä-aikaa monet tekijät. Yhteistyö joidenkin ihmisten kanssa tuntuu helpolta, kun taas joidenkin kanssa hyvinkin haastavalta. Yhteistyö sujumiseen vaikuttavat useat eri tekijät kuten ennakkoasenteet, piilevät motiivit ja arvot (Salminen 2018, 40-42). Sisäisessä myyntityössä oppii ajan myötä tuntemaan eri ihmiset ja tämä helpottaa asioiden sujumista. Itse olen kokenut tässä haasteita erityisesti yrityskauppojen yhteydessä. Mukaan yhteistyöhön tulee kerralla suuri määrä uusia ihmisiä, osa jopa entisiä kilpailijoita, ja tällöin erityisesti ennakkoasenteet hidastavat yhteistyötä. Ymmärrettyäni, että kyseessä ovat normaalin ihmisten välisen kanssakäymisen haasteet, olen onnistunut luomaan ympärilleni toimivia ja tehokkaita tiimejä luomaan parhaita mahdollisia ratkaisuja asiakkaillemme. Sidosryhmien tarkastelussa erityinen painopiste tulee olemaan yrityksen sisäisten sidosryhmien väliseen yhteistyöhön.

3.3 Tarvittava osaaminen ja ominaisuudet

Myyjätaitoja pidetään usein synnynnäisinä lahjoina, mutta B2B-ratkaisujen myynnissä käsitys on harhaanjohtava. Enemmän vaikuttavat tietyt positiiviset luonteenpiirteet ja asenne yhdistettynä vahvaan ammattialan koulutukseen ja kokemukseen. Luonteenpiirteinä ulospäin suuntautuneisuus ja sosiaaliset perustaidot ovat parempi lähtökohta kuin sisäänpäin kääntynyt ja yksityiskohtiin tukeutuva luonne. Henkilö, jolle kontaktin otto ja

luottamuksellisten suhteiden rakentaminen on pakonomaista, tuskin menestyy ratkaisumyyjänä. Asenteet, jotka auttavat B2B-ratkaisujen myyntiin ovat asiallisuus ja perusrehellisyys, pitkäjänteisyys, luotettavuus sekä innovatiivisuus ja uusien asioiden oppiminen. (Roune, Joki-Korpela 2008, 18). Erityisesti palvelumyynnissä laadun määrittely on usein vaikeaa. Asiakkaan kokema arvo syntyy sekä teknisistä ominaisuuksista, myös palvelua tuottavan tai myyvän asiantuntijan henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tästä näkökulmasta asiantuntija- tai ratkaisumyyjän viisi tärkeintä ominaisuutta ovat luotettavuus, empaattisuus, oma-aloitteisuus, osaaminen ja rohkeus. Vaaditaan siis runsaasti sosiaalista älykkyyttä ja tunteita, vain yksi tärkeimmistä ominaisuuksista liittyy suoraan aiheen osaamiseen. (Salminen 2018, 174.)

Hyvä ratkaisumyyjä on aidosti läsnä ja harjoittaa aktiivista kuuntelua, jotta kuulee asiakkaan todelliset tarpeet ja piilevät tarpeet. Aktiivisella kuuntelemisella tarkoitetaan myyjän asennoitumista ja toimintaa, jonka ansiosta asiakas kokee tulevansa kuulluksi ja ymmärretyksi. Tähän auttaa olennaisesti myyjän kyky esittää tarkentavia kysymyksiä, joissa viitataan asiakkaan esittämiin huomioihin (Kennert & Leino 2020, 319). Taitava ratkaisumyyjä ymmärtää kuuntelemisen merkityksen asiakastyössä, erottaa ydinkohdat ja keskeiset asiat kuulemastaan ja arvioida ja tehdä siitä päätelmiä, Mieli-piteiden ja faktojen erottaminen toisistaan ja kyky havainnoida puhujan sanatonta viestintää ennustavat onnistunutta myyntitapahtumaa. (Salminen 2018, 127).

Artikkelissa ”Ripaus empatiaa, loraus vilpittömyyttä ja runsaasti aitoutta – niistä on jättikaupat tehty” Tomi Kaski kertoo 25 vuoden myynnin ja markkinoinnin kokemuksella, miten ihminen on kaiken keskellä myös B2B myyntityössä. Hän nostaa viisi opetusta, jotka työelämä on hänelle antanut:

- Ollaan ihmisiksi, mitä aidommin ja enemmän olet oma itsesi, sen paremmin vuorovaikutus muiden kanssa toimii
- Empaattisen kuuntelemisen tärkeys, pyri aina vilpittömästi kuuntelemaan toista. esitä itsellesi kysymys, kuunteletko ymmärtääksesi toista vai edistääksesi omaa asiaasi
- Neuvottelutaitojen tärkeys, neuvottelemine alkaa jo ensitapaamisesta. Hyvä neuvottelija osaa ja haluaa asettua toisen asemaan
- Ymmärtämisen halu
- Viisaiden päätösten tekeminen, tunteiden merkityksen ymmärtäminen oleellisena osana päätöksen tekoa auttaa meitä tekemään oikeita päätöksiä (Koivisto 2018)

Luovuus, joustavuus ja tilannetaju ovat ominaisuuksia, joilla myyjä kykenee viemään asiakasneuvottelua eteenpäin ja löytämään asiakkaalle sellaisen ratkaisun, joka tyydyttää

tämän moninaiset tarpeet (Hänti 2016, 107). Erityisesti suurien palvelukokonaisuuksien myyntityössä korostuu sitkeyden ja resilienssin merkitys. Resilienssi tarkoittaa selviytymistä ja sopeutumiskykyä ennakoimattomissa, yllättävissä muutostilanteissa (Työterveyslaitos). Prosessit ovat jopa vuosien mittaisia, muutoksia tulee prosessin aikana jatkuvasti ja jopa yhteyshenkilöt saattavat vaihtua. Myyjälle niin tärkeitä isoja voittoja saattaa tulla 1-2 kertaa vuodessa, joten myös myyntijohdon tuki on tärkeä epäuskon hetkellä.

Hyvän myyjän yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on täydellinen sitoutuminen menestyksen tavoitteluun. Valittaminen ei auta, vaan valittaja on ikään kuin yksi jalka ulkona myyntityöstä. Positiivisen ajattelun työtä kohtaan kiteytyy otsikossa ”Voittava myyntiasenne – I love Mondays”. (Kenner & Leino 2020, 331.)

Ominaisuuksien ja asenteen lisäksi menestyvällä ratkaisumyyjällä tulee olla hyvä yleistieto, jotta kykenee kommunikoimaan myös työn ulkopuolisista asioista asiakkaiden ja kollegojen kanssa. Kielitaidon merkitys on kasvanut ja hyvä suullinen ja kirjallinen englanninkielentaito helpottaa merkittävästi työtä. Yhä useampi kansainvälisten asiakkaiden neuvottelut käydään englanniksi, vaikka suurimman osan äidinkieli olisikin suomi. Sopimukset laaditaan hyvin usein Englanniksi, joten vaikka ei sopimusjuristi olekaan, täytyy ratkaisumyyjän kyetä tulkitsemaan yleisimmät ehdot myös englannista. Myös ruotsin ja saksan kielen osaaminen laajentaa mahdollisuuksia kommunikoida asiakaskunnan kanssa.

Ratkaisumyyjällä tulee olla hyvät tiedot yrityksensä tuottamien tuotteiden ja palvelujen sisällöstä. Onnistuakseen myyjän on myös oltava innostunut ja uskottava itse asiaan. Ratkaisukohtaiset perustiedot on opiskeltava, niitä on kokeiltava ja kyseltävä lisätietoa. Yhtä tärkeää on tuntee oma toimialansa, sen historiaan, nykytilaan ja tulevaisuuden kehitystrendeihin. On kuitenkin muistettava, että asiakkaalle on puhuttava ymmärrettävää kieltä ja vältettävä liikaa oman toimialan sisäistä sanastoa. Kilpailijoiden ja heidän toimintavoistansa on syytä olla perillä. Asiakkaalle on olennaista ratkaisun tuoma lisäarvo ja myyjä tulee saada tuntemaan saamansa lisäarvo suuremmaksi kuin kilpailijalta saatu. Myyjältä edellytetään perustaitoja jo ennen myyntikeskusteluja, sen aikana ja jälkeen. Myyjästä on tullut myyjä- ja asiakasyrityksen välisen verkoston hallitsija. Myyjän on myös kyettävä miettimään, keitä myyntineuvottelussa tarvitaan, toisaalta myyjäorganisaation ja toisaalta ostajaorganisaation näkökulmasta. (Hänti 2016, 102-104.)

Tietotekniikan hallitsemisen tarve riippuu toki myytävästä tuotteesta tai palvelusta. Esimerkiksi IT-ohjelmistoja myyvältä edellytetään enemmän osaamista ohjelmistoista, kuin vaikkapa kuljetusmyyjältä. Omassa työssäni käytän jatkuvasti MS Officeen ohjelmia, Outlook, Word, Excel, PowerPoint. Projektien seurannassa käytämme MS Planneria ja visualisointiin sekä ratkaisusuunnitteluun käytän 3D-piirto-ohjelmaa nimeltään SketchUp Pro.

Tarjousten laadintaan tarvitaan yleensä hyvin paljon numeraalista tietoa. Excelin monipuolinen osaaminen helpottaa huomattavasti tiedon suodattamista, olennaisten lukujen löytämistä sekä graafisten esitysten luonnissa. Seurannan välineenä ja myynnin tukityökaluna käytän työssäni Salesforce CMR-ohjelmaa. Ohjelman sujuvan käytön hallitseminen helpottaa päivittäistä työtä.

Taulukossa 1 on koottu ne ominaisuudet, tiedot ja taidot, jotka mahdollistavat ratkaisumyyjän onnistumisen työssään.

Ratkaisumyyjän osaaminen ja ominaisuudet	
Ominaisuudet	Miksi?
Ystävällisyys	Ihmiset asioivat mieluummin "ystävän" kanssa
Positiivisuus	Eteenpäin vievä ja innostava ominaisuus
Aito innostus	Antaa uskottavuutta asiakkaille
Asiallisuus	Ei loukkaa ketään sanoillaan tai toimillaan
Perusrehellisyys	Tuo luotettavuutta asiakastilanteissa
Pitkäjänteisyys	Jaksaa kestämiään pitkiä myyntiprosesseja
Luotettavuus	Yhteistyö tukijalka
Innovatiivisuus	Asiakkaat kaipaavat uusia ratkaisuja
Halu oppia uutta	Jokainen myyntiprosessi edellyttää uuden oppimista
Resilienssi	Tilanteet muuttuvat nopeasti
Rohkeus	Liika empiminen antaa epävarman vaikutelman
Oma-aloitteisuus	Työ on itseohjautuvaa ja itsenäistä
Taidot ja tiedot	Miksi?
Aktiivisen kuuntelemisen taito	Jotta asiakas kokee tulleensa aidosti kuulluksi
Hyvät tiedot myymistään tuotteista tai palveluista	Myyjän tulee olla asiantuntija omalla alallaan
Toimialatuntemus	Auttaa sopeuttamaan omaa tarinaa toimialan mukaan
Kielitaito	Yritykset ja tiedon lähteet kansainvälistyvät
Tietotekniikan sujuva käyttö	Vapauttaa aikaa olennaiseen asiakastyöhön
Hyvä yleistieto	Mahdollistaa monipuolisen keskustelun
Juridiikan perustiedot	Riskienhallinnan merkitys kasvaa
Taito ottaa hallittuja riskejä	Antaa ratkaisuille turvallisen pohjan

Taulukko 1. Ratkaisumyyjän ominaisuudet, tiedot ja taidot

3.4 Logistiikan ratkaisumyyjän tulevaisuuden osaamistarpeet

Tarkasteltaessa logistiikan ratkaisumyyjän tulevaisuuden osaamistarpeita, on syytä luoda katse tuleviin logistiikan trendeihin. Kansainvälinen suurtoimija DHL julkaisee kahden vuoden välein logistiikan trenditutkan, johon on tiivistetty yhdessä kuviossa teknologioiden ja businessratkaisujen lisäksi se, kuinka nopeasti uudet innovaatiot tulevat käyttöön ja kuinka suuri niiden vaikutus on. (Osto ja Logistiikka 2020.)



Kuvio 7. Logistics Trend Radar (DHL 2020.)

Kuviosta 7 näkee, mitkä trendit nousevat esiin lähivuosina ja näiden aiheiden tunteminen on logistiikan ratkaisumyyjälle välttämätöntä. Digitalisaatio on jo nykypäivää ja sen hyödyntäminen tulee jokaisen ratkaisumyyjän sisäistä. Innovaatiot, jotka valtaavat alaa, tuovat mukanaan lisämahdollisuuksia tekoälyn, IoT, virtuaalitodellisuuden, robotisointiin sekä 3D-tulostuksen kautta. Näiden avulla voidaan luoda asiakkaille uusia ratkaisuja ja näin pitää sekä itsemme, että asiakkaamme teknisen kehityksen kärjessä. Digitalisaation avulla voidaan myös helpottaa alaa piinaavaa resurssipulaa. Työvoiman heikko saatavuus on hidastanut kasvualan yritysten kasvua ja hyödyntämällä uusinta automaatiota voidaan vastata myös tähän haasteeseen (Kauppalehti 2019).

Sosiaalisten ja liiketoimintatrendien puolella on syytä perehtyä kestävään kehitykseen, logistiikan markkinapaikkojen ja jakotalouden lainalaisuuksiin. Jo nyt on lähes mahdotonta ohittaa kestävä kehityksen trendiä. Myyjän on syytä perehtyä siihen, kuinka kestävä kehityksen periaatteet otetaan huomioon omassa yrityksessä ja toimialalla yleensä. Yhä useampaa toimialaa muokkaa voimakkaasti ilmastonmuutoksen mukana tuomat haasteet ja tavoitteet niiden täyttämiseen. Hiilidioksidipäästöjen alhaisuus on noussut arvoon

toimittajien valintakriteereissä, ja seikan arvo tulee vain kasvamaan. Nyt ja tulevaisuudessa tämä haaste avaa myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Jo viime vuosina suurimmissa tarjouskilpailuissa toimittajavalinnan tärkeimpänä kriteerinä on pidetty työturvallisuuskulmaa. Myyjän tulee siis yhä tarkemmin perehtyä työturvallisuusasioihin ja oman yrityksen ratkaisuihin tällä alueella. Liian korkea työtaturmien ilmaantuvuusluku saattaa olla muuten kilpailukykyisen ratkaisun toteutumisen esteenä. Olen ollut jo viisi vuotta sitten allekirjoittamassa sopimuksen, jossa yksi sairausloman aiheuttava tapaturma vuodessa on sopimuksen purkuperuste.

Jo nyt ensimmäinen ”myyjä” asiakkaalle on digitaalinen eli ensimmäinen kontakti asiakkaan ja myyjän yrityksen välillä syntyy hakukoneen, sosiaalisen median profiili tai verkkosisältö (Kenner & Leino 2020, 21). Tämän vuoksi myös myyjän henkilöbrändi näyttelee tulevaisuudessa yhä suurempaa roolia. Esiintyminen sosiaalisessa mediassa on harkittava niin, että se tukee mielikuvaa myyjä asiallisuudesta, ammattimaisuudesta ja luotettavuudesta. Asiantuntijuuden korostaminen ja verkostoituminen ammattipiireihin saattaa tulevaisuudessa olla keskeinen menetelmä luotettavuuden saavuttamisessa. Myös sosiaalisen median henkilökohtaisessa käytössä on syytä huomioida roolinsa asiantuntijana ja ratkaisumyyjänä ja välttää ylilyöntejä.

3.5 Työn keskeiset tavoitteet ja kannustimet

Ratkaisumyyjän ensisijainen tehtävä on hankkia yritykselle uusia asiakkaita ja toisaalta pitää huoli vanhoista asiakkaista. Nykytyössäni painopiste on uusasiakashankinnassa ja sitä mitataan nettomyynnin arvolla. Sopimukset ovat usein monivuotisia ja myyjää mitataan sopimuksen vuosiarvolla. Myös vanhoille asiakkaille myyty uusi palvelukokonaisuus on uusmyyntiä, sen sijaan rutiininomainen sopimuksen uusiminen ei sitä ole.

Myyjän palkitseminen voidaan jakaa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkitsemiskeinoihin. Taloudelliset ovat rahapalkka ja luontaisedut. Myyntityössä palkkauksessa suositaan myyntituloksiin perustuvaa palkkaustapaa, joita ovat kuukausipalkka ja provisio tai pelkkä provisiopalkkaus. Pelkkä provisiopalkka ohjaa myyjä lyhyentähtäimen nopeisiin myyntituloksiin ja lyhytjänteisiin toimintatapoihin. Tämän vuoksi nimenomaan ratkaisumyynnin yleisempi palkkaustapa on peruspalkka ja provisio, joka perustuu myynnin määrään tai kannattavuuteen tai molempiin. Myös kiinteää kuukausipalkkaa käytetään, se ohjaa ratkaisumyymyjää pitkäjänteisempään asiakkuuden hoitoon (Hänti 2016, 90-91). Myyjät voivat myös muodostaa myyntitiimejä ja jakaa uusmyynnin arvon vaikkapa 50/50 %. Näin varmistetaan mahdollisimman hyvin kyseisen palvelun tuntevan myyjän mukana olo.

Vaikka uusmyyntitavoitteiden onnistuminen on keskeinen mittari, tulee myyjän ymmärtää, että kyseessä ei ole ”kauppa ja karkuun”- menetelmä vaan asiakassuhteen korkeatasoinen hoitaminen antaa mahdollisuuden asiakkaan sisällä syntyvään uusmyyntiin. Kaupan voittaminen on tärkeitä, mutta asiakkaan voittaminen avainasiakkaaksi on ratkaisutoimittajalle elintärkeää (Roune & Joki-Korpela 2008).

Jokaiselle myyjälle luodaan vuosibudjetti, joka hieman vaihtelee myytävän palvelun painopisteen ja myyjän kokemuksen mukaan. Vuosibudjetin tavoittaminen on toki mittari, mutta myös kunkin myyjän aktiivisuutta seurataan. CMR-järjestelmään kerääntyvällä tiedolla voidaan seurata myyjän mahdollisten asiakkuuksien, tarjousten ja solmittujen kauppojen määrää. Samalla muodostuu johdon käyttöön näkemys, miten myynti todennäköisesti tulee kehittymään.

Työni kannustusjärjestelmä perustuu saavutettuun uusien sopimuksen rahalliseen määrään ja kunkin uuden sopimuksen palkkioperuste syntyy, kun sopimus on allekirjoittanut ja liiketoiminta on varmistanut sopimuksen arvon. Kannattavuus ei ole mittarina, koska hinnoittelusta ja palvelun toteuttamisesta vastaa pääsääntöisesti tuotanto.

4 PÄIVÄKIRJARAPORTOINTI

4.1 Seurantaviikko 1

Viikon päätavoitteet olivat edistää merkittävän asiakassopimus X:n syntymistä, saada käyntiin Asiakas P:n kanssa yhteinen suunnitteluprojekti sekä pitää aiemmin aloitettu suojaussuunnitelma aikataulussa. Myös potentiaalisten uusien asiakkaiden etsimiseen oli varattu aikaa. Viikon aikana on myös yksi asiakkaan kausipalaveri, jossa tavoitteena oli palautteen kerääminen.

Johtuen asiantuntijataustastani viikko alkoi tuotantoa avustavan projektin parissa. Aamun ensimmäisinä tunteina laadin tekemäni tuotteiden suojaussuunnitelman mukaisia työohjeita (SOP) asiakkaan ja oman organisaatiomme käyttöön. Yhteensä työohjeita on tehtävänä kymmenen erilaista ja laadin ne suomeksi asiakkaan pohjille, ja projektin loppuvaiheessa käänän ne englanniksi. Projektista on viikoittain maanantaina Teams-palaveri, jossa seuraamme yhdessä asiakkaan edustajien kanssa projektin etenemistä ja sovimme aikataulusta. Sovimme, että projektin tavoiteaikataulu on 31.12.2021 ja varsinainen implementointi alkaen 2.1.2021.

Viikon toinen tuotantoa tukeva kokonaisuus oli Asiakas P:n kuljetuspakkausten jatkokehitys. Asiakkaan tuotteet ovat korkean teknologian tuotteita, joiden arvo on korkea ja ne sisältävät herkkiä komponentteja. Kävin asiakkaan luona tutustumassa tuotteisiin ja pakkausprosessiin ja pidimme aivoriitä eri ratkaisuvaihtoehdoista. Ratkaisun lopullinen valinta ja piirustusten laadinta sovittiin tehtäväksi kuukauden sisällä. Nämä tuotantoa tukevat toimet ovat olennainen osa asiakkuuden hoitoa. Jatkuva kehitys yhdessä asiakkaan kanssa on välttämätöntä asiakastyytyvyyden ylläpitämiseksi ja on keskeinen osa asiakassuhteen luottamuksen vahvistamisessa (Salminen 2018, 156-158).

Myynnillisestä osuudesta tämän viikon aikana suurimman osan vei loppuvaiheessa olevat sopimusneuvottelut Konepajayhtiö X:n kanssa. Asiakkaan vakuuttaminen kyvykkyydestämme ja ratkaisumme eduista sekä mallin luominen on jatkunut ja lähes vuoden. Sopimus on kuitenkin monivuotinen ja usean miljoonan euron sopimus, joten tyypillisesti prosessi on pitkä ja vaatii sitkeyttä. Kaupallisista ehdoista olemme päässeet jo sopimukseen, palvelusisältöjä ja toimintamalleja hiottiin tämän viikon aikana kahtena päivänä. Huolellinen sopimuksen ja sen liitteiden laadinta on edellytys hyvään yhteistyöhön, joten tämänkin sopimuksen viimeistely tulee jatkumaan vielä muutaman viikon. Samanaikaisesti näiden liitteiden laatimisen kanssa, olen yhteydessä yhtiön lakimieheen, joka käyn läpi pääsopimuksen sisältöä erityisesti varmistuen riskienhallinnan. Neuvottelukielenä on suomi, mutta sopimuksen liitteet kirjoitetaan englanniksi.

Sopimusneuvottelujen lisäksi käytän viikosta muutaman tunnin uusille, potentiaalisille asiakkaille. Tällä viikolla kyseessä on asiakkaat, joiden kanssa olen jo aiemmin ollut yhteydessä tai tavannut alan tilaisuuksissa, ja tarkoituksena on lähinnä pitää nimemme pinnalla ja kuunnella asiakkaan tilannetta yleisesti. Esille nousee erityisesti Covid-19 vaikutus liiketoimintaan, valitettavasti fyysiset tapaamiset ovat monen asiakkaan kohdalla toistaiseksi kielletty ja se on omiaan hidastamaan myyntiprosesseja.

Viikko sisälsi myös yhden asiakkaan kausipalaverin, joka pidettiin Google Hangoutsin kautta. Meiltä osallistui lisäksi yksikön operatiivinen päällikkö. Palaverin kulkua ohjaa yhdessä sovittu asialista. KPI-mittarit eli Key Performance Indicators, kuvaavat toiminnan tehokkuutta ja laatua (PriceWaterhouseCoopers). Näitä mittareita ovat muun muassa sovittujen vasteaikojen pitävyys, toiminnan virheettömyys sekä kustannustehokkuus. Palaverissa katsaus tuleviin volyymeihin, kehitystoiminnan seuranta sekä kaupalliset asiat. Palaveri on tunnin pituinen ja tehokas.

Hallinnollisia tehtäviä oli tällä viikolla viikoittain toistuva, noin puolituntia kestävä myyntikatsaus. Katsauksessa käymme myyntijohtajan vetämänä läpi myyntisuppilon myyjäkohteisesti. Myyntisuppilo kuvaa sitä, kuinka monta ja minkä arvoisia myyntitapahtumia myyjällä on. Eri asiakkuudet ovat eri vaiheissa kiinnostuneesta kontakteista kaupallisten keskustelujen ja tarjousten kautta ostaviksi aina asiakkaiksi ja kumppaneiksi asti (Kenner & Leino 2020, 252-253). Materiaali perustuu CMR-tietoon ja siksi ennen palaveria CMR on päivitettävä ajan tasalle. Siihen kuuluu, päivittäisen käytön lisäksi, noin 30 min.

Viikon aikana oli myös hallinnon klinikka. Klinikka on yhteinen noin 30 minuutin tiedonjako tilaisuus etäyhteydellä ja keskittyy auttamaan esimiehiä ja asiantuntijoita työssään. Tänä aikana lähinnä Covid-tilanteen ja suojautumisohjeiden kertaamiseen. Yhtiössämme on edelleen voimassa etätyösuositus.

Yksi merkittävä viikon ohjelmaan vaikuttava hallinnollinen tai oikeastaan sisäisen myynnin tehtävä on valmistautuminen ensi viikolla pidettävään tilaisuuteen, jossa pääsemme yhdessä kehityspäällikön kanssa esittämään Posti Groupin johtoryhmälle asiakas ratkaisuesimerkin. Tilaisuuden tarkoituksena on avata kuulijoille, kuinka uusasiakashankinta ja asiakkaan implementointi sekä kehitys meillä toteutetaan. Esiteltävä case on kansainvälien yrityksen Suomen tehtaan sisälogistiikkasopimus, jonka solmimme 4neljä vuotta sitten. Esityksen laadimme tämän viikon aikana ja esitys on ensi viikon tiistaina. esityksen pidämme johtoryhmän kokouksessa ja esityksen työkaluna käytämme PowerPointia, johon teen epäsuoran esityksen jaoteltuna myynnin, implementoinnin ja kehityksen osioihin. Esityksen kielenä on englanti.

Viikon tavoitteet toteutuivat lähes odotetusti. Aloitettut projektit etenevät suunnitellusti ja käytännön asiat sujuivat. Potentiaalisten uusien asiakkaiden etsintä jäi pinnalliseksi johdettujen liian tiukasta aikataulusta. Potentiaalisten uusien asiakkaiden etsintä eli prospektoinnille pitäisi varata riittävästi kalenteriaikaa, sen tavoitteena on eliminoida tehotonta työtä ja suunnata myynnin energia otollisimpiin asiakaskandidaatteihin (Kennert & Leino 2020, 59).

4.2 Seurantaviikko 2

Seurantaviikolle 2 en asettanut uusia tavoitteita, vaan tämä viikko oli enimmäkseen varattu käynnissä olevien projektien eteenpäin viemiseen.

Viikon aikana tuotantoa tukevat projektit jatkuivat niin suojausprojektin kuin asiakas P:n pakkausten uudelleenkehitysprojekteissa. Suojausprojektin viikoittainen palaveri oli maanantaina ja totesimme olevamme aikataulussa, eikä suuria muutostarpeita aiemmin sovituihin menetelmiin ole ilmaantunut. Sovittiin, että ohjeet lähetetään lausuntokierrokselle asiakkaan tuotantoon sitä mukaan, kun saan niitä valmiiksi. Lähetin kaksi ensimmäistä hyväksyntäkierrokselle. Asiakas P:n tapasin ja esittelin viikon aikana tekemäni alustavat piirustukset uusille pakkauksille. Asiakas toi esiin vielä muutostarpeita ja jatkan piirustusten muokkaamista viikon aikana. Kävin myös viikon aikana yhdessä toimipisteessämme, jossa kartoitin yhdessä yksikön päällikön kanssa vapaiden tilojen ja kapasiteetin tilannetta, käytännössä siis uusiasiakas tarvetta yksikölle.

Myynnillinen työ alkoi viikon alussa uuden asiakkaan tarvitseman ratkaisun kartoittamisella. Kyseessä on hyllytyspalvelu, joka on tarkoitus toteuttaa asiakkaan tiloissa. Vierailimme yhdessä tuotannon edustajan kanssa asiakkaan tiloissa ja aloitimme yhdessä ratkaisumallin laatimisen. Tavoitteena on esitellä malli ensi viikolla. Konepajayhtiö X:n sopimuksen viimeistely jatkui ja kävin läpi asiakkaan kanssa lakimiehemme antamia kommentteja ja varauksia sopimustekstiin. Sovimme jo myös implementointiryhmän koostumuksesta ja nimesimme meidän puolen implementointiryhmämme jäsenet. Varsinainen implementointi alkaa, kun sopimus on allekirjoitettu. Toiminnan aloituspäivämääräksi on sovittu 4.1.2021. Kyseessä on laaja kokonaisuus, joka sisältää niin koneet, laitteet, järjestelmät kuin henkilöstönkin (20 FTE), joten implementoinnille on varattava aikaa riittävästi. Yksi FTE (full time equivalent) tarkoittaa yhden henkilön työpanosta vastaavaa työmäärää, joka on 2080 työtuntia vuodessa (Bragg 2019). Viikkoon yksi Teams asiakkuuspalaveri, jossa käytiin läpi kausipalaverin mukaiset asiat. Tilanne asiakkaalla vakaa, joten mitään suuria jatkotoimia ei palaverista seurannut.

Hallinnollisiin tehtäviin kuului tällä viikolla normaalin myyntikatsauksen lisäksi edellisellä viikolla tehdyn asiakas sopimuksen esittely johtoryhmälle. Ennen palaveria viimeistelimme esityksen yhdessä liiketoimintajohdon kanssa, mitään muutoksia ei oikeastaan esitykseen tullut. Esitys sujui hyvin ja uskon, että kuulijat saivat kiinni ydinviestistämme; asiakas on kaiken keskiössä ja asiakkaan kuunteleminen ja asiakastarpeen tunnistaminen ovat avaimia kaupan syntymiseen ja yhteistyön sujumiseen. Kehitysosio sai paljon positiivista palautetta. Tuli selväksi, että osa yleisöstä ei tiennyt mihin kaikkeen kehitysosastomme kykenee. Tilaisuuden tuloksena menemme ensi vuoden aikana esittelemään myyntitaliamme myös laajemmalle yleisölle yrityksen sisältä. Tapahtuma oli hyvä esimerkki sisäisestä markkinoinnista, joka tällä kertaa suuntautui yrityksen johdolle. Sisäistä markkinointia tarvitaan silloin kun esitellään uusia palveluja henkilöstölle (Grönroos 2003, 440).

Potentiaalisten uusien asiakkaiden etsimiseen ei viikolla jäänyt lainkaan aikaa.

4.3 Seurantaviikko 3

Viikon tärkein tavoite oli saada asiakassopimus X viimeistelyä ja allekirjoitettua.

Tuotantoa tukevat tehtävät tällä viikoilla koostuivat lähinnä aiemmin aloitettujen projektien eteenpäin viemistä. Suojausprojektin työohjeista valmistui kolme ja ne laitoin hyväksymiskierrokselle. Projektin ohjausryhmä pidettiin normaalisti ja johti palautteen pohjalta pieniin muutoksiin menetelmissä. Tähän liittyen olin myös yhteydessä materiaalitoimittajiin, etsien uusia vaihtoehtoja. Aloitimme myös workshopin suunnittelua. Workshopissa on tarkoitus käytännössä testata kaikki työvaiheet ja materiaalit ratkaisun varmistamiseksi sekä henkilöstön sitouttamiseksi. Tällä viikolla vietin myös puoli päivää asiakkaan luona tutustumassa vielä avoinna olevien komponenttien suojaukseen ja tavarantoimittajan luona valmistamassa protokappaleita suojauksista. Viikkoon sisältyi myös muutama konsultoiva meili ja puhelu pakkausstandardeihin liittyen.

Myynnillisiä tehtäviä kuluneella viikolla olivat vierailu potentiaalisen asiakkaan luona Tampereella. Käynti johti jatkotoimiin, saamme tutkittavaksi asiakkaan sisälogistiikka prosessin ja pakkausten kehitysprojektin. Tavoitteena on luoda uusi toimintamalli, jossa me toimimme logistiikan operaattorina. Ensimmäinen vaihe on nykytilan kartoitus ja tähän asiakas lupasi toimittaa materiaalia kuukauden sisällä. Tapaamisen jälkeen allekirjoitimme myös molemmin puolisen vaitiolosopimuksen (NDA). NDA eli Non Disclosure Agreement määrittelee molemmin puolisen salassapidon osapuolten luovuttamien tietojen osalta, sekä mahdolliset sanktiot sopimuksen rikkomisesta. Viikko piti sisällään myös erään asiakkaan palaveri, jossa suunniteltiin resursointia tuleville kuukausille. Yrityksen toimialaan

Covid19-pandemia on vaikuttanut negatiiviseksi ja resurssitarve tulee laskemaan. Onneksi eri toimialojen välillä on erilaisia vaikutuksia pandemian vuoksi ja siksi pystymme hoitamaan asiakkaan alentuvasta volyyymista johtuvat sopeutukset siirtämällä henkilöstöä tilapäisesti toimipisteestä toiseen.

Viikon ehdoton kohokohta oli Konepajayhtiö X:n kanssa lopulliseen muotoon saatu sopimus liitteineen. Vielä viimeisten viilausten jälkeen saimme sopimuksen allekirjoituskuntoon ja lopulta aivan viikon lopulla myös allekirjoitettua. Juhlalliseksi allekirjoitus ei muodostunut, koska se tehtiin sähköisenä. Tämä on kuitenkin niitä hetkiä, joista myynti-ihminen elää. Yli vuoden mittainen sitkeä työ toi toivotun tuloksen ja voimme siirtyä implementointivaiheeseen. Jos emme olisi etätyö muodossa, olisi toimistolla kongi kumahtanut monta kertaa. Toimistollamme on kongi, jota myyjä saa soittaa solmitun sopimuksen kunniaksi ja lyöntien määrä riippuu sopimuksen suuruudesta. Tämä ilo jäi valitettavasti tämän vuoden suurimman sopimukseni osalta kokematta. Viikon aikana organisoiduttiin myös tämän asiakkuuden implementoinnin toteutukseen.

Hallinnollisia tehtäviä kuluneella viikolla olivat normaali myyntikatsaus, hallinnon klinikka ja koko myyntiryhmän yhteinen tapaaminen. Tapaaminen oli etämallia ja siinä käydään läpi merkittävät asiakastilanteet, myyntibudjetin toteutuma sekä muut yhteiset asiat. Palaverin vetää myyntijohtaja ja sen kesto on tunti. Tämä tapahtuma toistuu kuukausittain.

4.4 Seurantaviikko 4

Edellisen viikolla solmitus sopimuksen jälkeen asiakaspotentiaalin määrä laski, joten viikon tavoitteena oli saada etsittyä uutta asiakaspotentiaalia.

Viikko 4 oli osaltani nelipäiväinen, perjantai oli tarpeellinen saldovapaa. Viikon tuotannollisia toimia olivat Asiakas P:n pakkaussuunnitelmien viimeistely ja luovutus tuotannolle ja asiakkaalle. Olin myös seuraamassa ensimmäisen protopakkauksen pakkaamisen ja sain näin varmistuksen ratkaisun onnistumisesta. Suojausprojektin osalta oli statuspalaverin lisäksi palaveri, jossa suunniteltiin tulevan workshopin ohjelmaa. Jatkoisin projektin työohjeiden kirjoittamista ja sain kaksi ohjetta valmiiksi ja tarkastuskierrokselle.

Viikon myynnilliset tehtävät olivat muutamia uusasiakaspuheluja lukuun ottamatta, hieman negatiivissävyyisiä. Pienehkö varastoasiakkaamme K on muuttanut prosessejaan ja saanut varastoimiseen tarvittavan tilan vapautettua omalta tehtaaltaan. Sopimus päätettiin myös irtisanoa ja koska asiakkaassa on muuta potentiaalia, sovin tuotannon kanssa, että sopimuksessa oleva 6 kk irtisanomisaika voidaan lyhentää kolmeen kuukauteen.

Tapaamisessa sovimme kuitenkin muun mahdollisen yhteistyön kartoittamisesta, ja asiakas oli tyytyväinen palveluumme yleisesti ja joustavuuteemme sopimuksen irtisanomistilanteessa.

Viikon aikana aloitimme myös Konepaja X:n implementointi prosessin. Ryhmään kuuluu lisäksi HR:N, HSEQ:n, IT:n, kaluston, kehityksen ja tuotannon henkilöitä molemmilta puolilta. Toimintaa johtaa Kehitysjohtajamme, jolla on keskeinen rooli aikataulun seurannassa ja resursoinnissa. Projektia seurataan asiakkaan kanssa yhteisessä projektityökalussa, joten molemmat osapuolet voivat seurata reaaliajassa.

Viikkoon sisältyi normaali toistuva myynnin viikkokatsaus. Tämän lisäksi viikolla oli kahdenkeskinen keskusteluni myyntijohtajan kanssa. Tämä tapahtuma toistuu joka toinen viikko. Tässä palaverissa käymme läpi akuutit asiakastilanteet, mahdolliset henkilökohtaiset asiat, tuentarve eri alueilla sekä teemme ammatillista tiedonvaihtoa. Näiden lisäksi viikolla oli asiakkuuspalaveri, johon osallistuu asiakkuusjohtajamme ja yrityksen ylin johto. Vaikka pääasiallinen vastuuni onkin uusmyynti, osallistun tähän, koska minulla on myös muutamia avainasiakkuuksia. Palaverissa keskusteltiin asiakkaiden tilanteet ja asiakastytyväisyyden kehitys sekä käytiin läpi seuraavan vuoden asiakassuunnitelmien tilanne.

Potentiaalisten asiakkaiden etsiminen ei tälläkään viikolla edennyt. Ajankäyttö on suuntautunut muuhun ja näyttää vielä lähiviikotkin suuntautuvan. Ajanhallinnan ongelmaan on pureuduttu TTL:n julkaisussa ajanhallinta asiantuntijatyössä.

”Asiantuntijaa on tavattu pitää vastuussa omasta ajankäytöstään. Kukaan ei kuitenkaan hallitse aikaa yksin. Yhä monimutkaisempi toimintaympäristö edellyttää organisaation, esimiehen, työnteon yhteisöjen ja asiantuntijoiden ajanhallinnan keinojen risteytymistä.” (Ylikaitala, Toivanen, Viljanen & Janhonen. 2006, 1.)

Tuleville viikoille asetan tavoitteeksi työn fokusoimisen olennaiseen. Tämän vaikutukset näkyvät vasta, kun viikkoja täyteen varattu kalenteri antaa siihen mahdollisuuden.

4.5 Seurantaviikko 5

Viikko 5 oli kovin tuotantopainotteinen. Peräti 2,5 työpäivää viikosta kului suojausprojektin käytännön testauksiin, työhöjeiden kirjoittamiseen ja saadun palautteen mukaan korjaamiseen. Käytännön testauksissa suojasimme kaikki asiakkaan keskeiset komponentit, kelloimme työaikoja suojaamisesta sekä teimme rajoitettuja pudotus ja hankaustestejä. Testien yhteydessä havaitsimme vielä maalatuille osille lisäsuojaustarpeita. Hankautumien estämiseksi joudumme vielä lisäämään materiaalien käyttöä ja parantamaan kiinnityksiä.

Tulos aiheuttaa hieman lisätyötä, mutta seurantalaverissa totesimme alkuperäisen aikataulun edelleen pitävän.

Myynnillinen osuus käsitti kaksi asiakaskäyntiä, joista toinen johti välittömästi suhteellisen suureen tarjouspyyntöön. Kyseessä on puhtaasti tuotetarjous, johon ei sisälly mitään lisäarvoa tuottavaa, eikä suunnittelua. Yrityksestäni huolimatta en myöskään onnistunut vakuuttamaan asiakasta tarpeestaan laajemmalle palvelukokonaisuudelle. Tuotteen luonne on sellainen, että sen valmistaminen ei tarvitse paljoa osaamista, eikä sen eriyttäminen ole suunnittelun avulla mahdollista. Vaikka asetelma ei ole meille edullinen, päätimme, että tuotanto laskee parhaan mahdollisen hinnan ja annan tarjouksen. Toinen käynti oli enemmänkin valmisteleva käynti, joka saattaa tulevaisuudessa johtaa yhteistyöhön.

Viikkoon sisältyi yksi asiakkaan resursointipalaveri. Asiakkaan tilanne on stabiili ja ei aiheuta toimenpiteitä resursointiin. Hallinnollinen työ sisälsi tällä viikolla vain viikoittain toistuva myynnin katsaus sekä esimiesklinikka.

Viikon asiantuntijatyöhön työhön asetetut vaatimukset täyttyivät ja vaikka uusien asiakkaiden etsintä jäi jälleen alle tavoitteen, aiemmin tehty työ toi tulosta tarjouspyynnön muodossa,

4.6 Seurantaviikko 6

Viikon tuotantoa avustavia tehtäviä olivat alkuvuikosta Asiakas P:n uuden pakkausratkaisun demo. Paikalla asiakkaan luona olivat vastaava operatiivinen päällikkö, pakkaavat työntekijät sekä asiakkaan logistiikkapäällikkö. Lopputuloksena uusi pakkausmalli hyväksyttiin käyttöön, vastuulleni jäi uusien, tarkempien kiihtyvyyssantureiden hankkiminen Saksasta. Suojausprojektia tein tämän viikon aikana asiakkaan luona 3 x 4 h ja kotitoimistolla 6 h. Viikoittaisessa projektipalaverissa ei tullut pyyntöjä muutoksille, joten jatkan ohjeiden viimeistelyjä. Lupasin myös kartoittaa suojauksen aiheuttamia lisäkuluja.

Myynnillisiä tehtäviä oli tutustumiskäynti potentiaalisen asiakkaan luona Turun seudulla. Käynnin tuloksena alkaa ratkaisun suunnittelu. Asiakkaan tarve on saada muutoksia kesäkuuhun 2021 mennessä, jolloin asiakkaalla käynnistyy uusi tuotantolinja. Ratkaisun tulee sisältää myös tilat, koska asiakkaan tuotantotiloissa ei enää uuden tuotantolinjan käynnistymisen jälkeen ole tilaa tuotannon varastolle.

Asiakas X:n implementointiprojekti käynnistyi yhteisellä workshopilla, jossa määriteltiin eri toimijoiden tehtävät ja kokouskäytännöt. Asiakkaan puolelta projektiin osallistuu 6 henkeä ja meiltä tuotannon, kehityksen ja myynnin henkilöistä vaihdellen 6-8 henkeä. 3 mukana olleista henkilöistämme siirtyy asiakkaan toimipisteeseen tammikuun 2021 alusta. Tuli

selväksi, että vaihdos vanhalta operaattorilta meille tulee olemaan nopea, joten ennen käynnistystä kaikki osaset pitää olla mahdollisimman valmiina. Sovimmeekin jo ensi viikolle useampia pienryhmäpalavereja, joissa keskitytään eri aiheisiin.

Viikkoon sisältyi kaksi asiakkaan kausipalaveria. Näissä palavereissa pyysin myös arvostama onnistumisestamme ja palaute oli kiitettävää, joskin vielä parantamisen varaa jäi. Jatkuvan kehittämisen tarve on aihe, joka nousee puheenaiheeksi lähes kaikissa asiakkuuspalavereissa. Passiivinen, asiakkaan pyynnöstä tapahtuva kehitystoiminta ei enää riitä, vaan asiakkaat odottavat meiltä aktiivista roolia.

Hallinnollista työtä tällä viikolla olivat myynnin viikoittainen katsaus sekä 1-2-1 keskustelu esimieheni kanssa. Palaverit eivät aiheuttaneet osalleni lisätyötä.

4.7 Seurantaviikko 7

Viikon tavoitteena oli edelleen priorisoida ajankäyttöä ja saada aikatauluihin mahtumaan enemmän myynnillistä työtä. Tämä priorisointi on tarkoitus saada näkymään aikatauluissa 3-4 viikon aikana, joten aloitan aiheesta keskustelun organisaation sisällä.

Tuotantoa avustavia tehtäviä tällä viikolla keskittyivät aiemmin aloitettuihin projekteihin. Suojausprojektin suojausohjeet sain valmiiksi ja ne lähtivät asiakkaan hyväksymiskierrokselle. Asiakas P:n osalta sain indikaattorit tilattua ja piirustukset viimeistelyä. Asiakas V:lle tuli uusi tarve tukevimmista pakkauksista merikuljetuksiin. Heidän uusi vientimaansa asettaa erityisiä vaatimuksia kehittymättömän materiaalinkäsittelylaitteiston ja pitkän merikuljetuksen vuoksi. Tein tällä viikolla suunnitelmat ja hinnoittelut heille sisältäen suunnitelmat merikonttien lastauksesta ja sidonnasta. Sovimme palaavamme asiaan ensi viikolla

Myynnillinen työ viikolla alkoi kollegan konsultoinnilla sopimusasiassa. Luimme läpi hänen ja asiakkaan laatiman sopimuksen. Tapanamme on luetuttaa toisillamme sopimusaihiot ennen niiden lähettämistä asiakkaalle. Tässä tapauksessa muutostarvetta ei juurikaan ollut, joten tarkastelu keskittyi lähinnä kieliasuun. Sopimus oli laadittu englannin kielellä ja joitain ilmaisuja hieman selkeytimme.

Tarjouksen laadin viikolla 5 saamastamme tuotetarjouspyynnöstä. Hinnoittelun teki tuotanto ja rooliksi jäi tarjouksen laadinta ja esittely asiakkaalle. Pyrin aina mahdollisuuksien mukaan joko fyysisesti tai verkon yli esittelemään tarjouksen asiakkaalle. Asiakas X:n implementointi jatkui pienryhmä kokoontumisilla. Oma roolini näissä on lähinnä huolehtia, että sopimuksen mukainen palvelu toteutuu ja ratkoa tilanteita, joissa ilmenee uusia,

aiemmin huomiotta jääneitä palveluita. Pääsimme myös vierailemaan ilta-aikaan asiakkaan tiloissa ja näin saimme ratkottua kerralla monia käytännön haasteita.

Uutena myyntiprojektina avautui mahdollisuus tarjota nykyisen asiakkaamme Saksan tehtaalte pakkauksia ja pakkauspalveluja. Tämän osalta käyn ensi viikolla sisäistä keskustelua. Toimitamme jo nyt yhden suomalaisyhtiön pakkaukset Saksaan, joten kokemusta viennistä jo löytyy.

Toistuvan myynnin viikkokatsauksen lisäksi tällä viikolla oli esimiesinfo, jossa käytiin läpi lähinnä voimassa olevia koronarajoituksia sekä niiden vaikutuksia toimintaamme. Etätyösuositus jatkuu edelleen.

4.8 Seurantaviikko 8

Tällä viikolla tavoitteenani on käydä läpi ajankäytön ongelmia koko myyntiryhmän sisäisessä palaverissa.

Suojausprojektin hyväksyttäväksi lähettämieni työohjeiden perusteella tuli palautetta, joka aiheutti pieniä muutoksia materiaaleihin ja kiinnitysmenetelmiin, Näiden vuoksi jouduin ottamaan vielä yhden lisäpäivän paikan päällä asiakkaan luona. Suojauksen kustannusvaikutukset sain arvioitua asiakasta tyydyttävällä tarkkuudella, joten projekti alkaa osaltani olla workshop päivää vaille valmis. Viikon aikana tuli myös palautetta asiakas V:ltä, suunnittelemani pakkaukset olivat asiakkaan mukaan liian kalliita. On melko tyypillistä, että asiakas myydessään tuotteitaan uusille markkina-alueille, nousevia pakkaus- ja suojauskustannuksia ei osata huomioida hinnoittelussa. Sovimme tehtäväksi kevyempi, mutta samalla myös hieman vähemmän suojaava ratkaisu. Tässä tapauksessa en enää pysty antamaan minkäänlaista takuuta ratkaisun toimivuudelle ja ilmoitin asiasta myös kirjallisesti. Asiakas oli kuitenkin valmis itse kantamaan tuon riskin. Konsultoinnissa noudatamme Konsulttitoiminnan yleisiä ohjeita (RT 13-11143), jonka kohdassa 3.2.8 määritellään konsultin vastuu tilanteessa, jossa tilaaja on vaatinut käytettäväksi uusia rakenteita tai menetelmiä taikka vaatinut muutoksia konsultin suunnitelmiin tai toimenpiteisiin, ja konsultti on etukäteen kirjallisesti esittänyt, että tästä aiheutuu lisäriskejä, joista hän ei ota vastuuta, konsultti ei ole vastuussa tämän vuoksi syntyneestä vahingosta. (Rakennustietosäätiö 2013.)

Viikon alussa oli aikaa tehdä myös puhelintyötä vireillä oleville asiakkaille ja myös muutamalle täysin uudelle asiakaskandidaatille. Koronan vaikutus näkyy asiakaskunnan epävarmuutena sekä haluna lykätä uusien kuviodien suunnittelua. Saksan projektin osalta

osallistuin Teams-palaveriin, jossa esittelin yrityksemme, sekä referenssimme vastaavalaisesta asiakkuudesta. Pääsemme mukaan vuoden 2021 alussa asiakkaan tarjouskilpailuun. Aloitin myös kahden viikon päässä pidettävän Pakkausalan Peruskurssin koulutusmateriaalia. Pidän kurssilla koulutusosuuden aiheena ”Pakkaus osana logistiikkaketjua”.

Vakio myyntikatsauksen lisäksi viikkoon kuului koko myynnin yhteinen Teams-kokoontuminen. Kävimme läpi työnalla olevat asiakasprojektit ja vaihdoimme markkinatietoa. Tähän viikkoon kuului myös 1-2-1 tapaaminen esimieheni kanssa. Lähinnä kävimme läpi työkuormaa, johon helpotusta on näkyvissä, kun tuotantoa avustavista projekteista suurin alkaa lähestymään loppuaan. Vapautuvaa aikaa aion suunnata uusiasiakas avauksiin. Kävimme läpi työajan priorisointiongelmaa, mutta ratkaisut jäivät vielä ajatuksen tasolle.

4.9 Seurantaviikko 9

Tuotantoa avustavia toimia viikolla oli jo selkeästi aiempia vähemmän. Suojausprojektista oli seurantalpalaveri ja projektin työohjeita muokkaisin yhden päivän ajan. Toimitin myös yhdelle tuotantopisteelle standardin mukaisia käsittelymerkkejä ja opastin niiden käytössä.

Esitykseni Pakkausalan peruskurssille valmistui osaltani ja lähetin sen viimeisteltäväksi markkinointiosastolle. Markkinointi viimeistelee ulkoasun ja lisää muutamia valokuvia materiaaliin. Esitys valmistui kahden viikon päästä pidettävää kurssipäivää varten. Asiakas X:n implementointiprojekti jatkui tiiviisti ja sekä sisäinen, että ulkoinen rekrytointi käynnistyi. Pidimme yhdessä HR:n kanssa Teams-palaverin, jossa kävimme läpi työntekijöiden profiiliin ja osaamistarpeet. Tein myös tiivistä yhteistyötä valitun yksikön päällikön kanssa. Pehdytin häntä sopimuksen sisältöön ja muutenkin asiakkaan toimintaan ja odotuksiin.

Viikko sisälsi yhden asiakkaan kausipalaverin ja sen sisältö ei poikennut normaalista esityslistasta. Toiminnan volyyymi säilyy asiakkaalla melko vakaana, tapaturmia ei ole sattunut ja KPI-mittarit kunnossa. Yksi pieni reklamaatio rikkoutumisesta, kävimme läpi juuri-syyanalyysin ja sovimme korjaavista toimenpiteistä. Asiakas ei vaatinut rahallista hyvitystä, koska osasyynä tapahtumaan oli asiakkaan puutteelliset ohjeet.

Viikolla osallistuin myynnin viikkokatsaukseen, esimiesinfoon sekä Groupin kvartaalikat-
saukseen.

4.10 Seurantaviikko 10

Viikon päätavoite oli valmistautua tulevilla viikoilla oleviin koulutus- ja myyntitapahtumiin. Valmistautumiseen kuuluu materiaalin valmistelua sekä tutustumista tapahtuman osanottajiin etukäteen, jotta esitykseni kärki on kohdeyleisöä palveleva.

Viikon aikana suojausprojekti jatkui ja loputkin työohjeet saivat hyväksynnän. Muilta osin viikon tuotantoa tukevat tehtävät rajoittuivat muutamaaan pakkausneuvontaan liittyvään puheluun ja sähköpostiin.

Tällä viikolla valmistuimme kolmen viikon päässä olevaan SupplyChain 600Minutes tapahtumaan. Tapahtumassa saamme potentiaalisia asiakkaita vieraaksemme 15 minuutin Teams tapaamiseen. Yrityksestämme osallistuu lisäksi myyntijohtaja ja kaksi ratkaisumyyjää. Meillä oli palaveri tapahtuman järjestäjän Management Eventsin kanssa, jossa kävimme läpi päivän kulun. Lisäksi valmistelimme sisäisesti esitysmateriaalia tapahtumaan. 15 minuutin tapaamisessa suurin tavoite on päästä eteenpäin, suunnittelemaan asiakkaan tarvitsemaa ratkaisua. Esitysmateriaalin pitää siis olla hyvin lyhyt ja tiivis, jotta aikaa jää keskustelulle, pelkän kalvosulkeisen sijasta.

Asiakas Y:n, jonka kanssa teimme jo sopimuksen alkusyksystä, tapasin alkuviikosta ja sovimme implementointi- ja koulutusvaiheen alkamisesta. Sovimme, että käyn pitämässä ratkaisuun liittyviä koulutuksia asiakkaan henkilöstölle seuraavien viikkojen aikana. Asiakas Z:n edustaja kävi vierailulla Hyvinkään teollisuuspalvelukeskuksessamme. Esittelin toimintaamme yhdessä yksikön päällikön kanssa ja lounaan päätteeksi sovimme aloittavamme heille sopivan ratkaisukokonaisuuden suunnittelun. Varsinainen tarve on maaliskuun huhtikuussa 2021.

Asiakas X:n implementointiprojekti eteni viikon aikana. Ryhmällä oli yksi yhteinen ja kaksi pienryhmätapaamista. Kehitysosastomme pääsi viimeistelemään prosessikuvauksia ja pikkuhiljaa tutustumme paremmin ja paremmin toimintaan. Myös laitehankinnat ja rekrytoinnit ovat edenneet suunnitellusti.

Viikkoon sisältyi myös yhden asiakkaan kausipalaveri, jossa kävimme läpi vakioagendan. Mitään toiminnallisia ongelmia ei ole, mutta asiakas ennusti volyymiensä laskevan vuodenvaihteen jälkeen.

Jo muutama kuukausi sitten sopimani asiakaskohtainen koulutus pidetään ensi viikolla etänä. Viikon aikana muokkaisin esitysmateriaalia sopivammaksi etäkoulutukseen ja lisäsin materiaaliin saamiani asiakkaan omia materiaaleja.

Viikon tavoitteet täyttyivät, mutta edelleen potentiaalisten uusien asiakkaiden etsimiseen ei riittänyt aikaa. Priorisointiongelmat jatkuvat ja kalenteri täyttyy hallitsemattomasti muulla työllä.

Viikon ainoa hallinnollinen osuus oli normaali myynnin viikkokatsaus ja siihen liittyvä raportointi.

4.11 Seurantaviikko 11

Tavoitteina tällä viikolla on aiemmin luvattujen asiakaskoulutusten läpivienti, Asiakas V:n pakkausratkaisun viimeistely sekä käynnistää asiakas Y:n varsinainen implementointi.

Viikon aikana suojausprojekti työllisti vain projektipalaverin ja yhden neljän tunnin jakson verran. Lisäksi Asiakas V:n ratkaisu meripakkaamisesta saatiin valmiiksi ja asiakas hyväksyi ratkaisun.

Tällä viikolla pidin asiakkaan Y tiloissa pitämässä kaksi ratkaisuumme liittyvää koulutusta. Koulutuksen aikana sain myös hyödyllistä lisätietoa, jonka avulla voin tulevaisuudessa tarjota lisää palveluja asiakkaalle. Nyt kun koulutukset on hoidettu, voi tuotantomme ja kehitysosasto alkaa varsinaisen implementoinnin ja sen aikatauluksi sovittiin vuodenvaihe.

Asiakas V:lle tuli uusi yhteyshenkilö, jonka kanssa pidimme Teams-palaverin, jossa esitetydyimme, kerroin yhteisestä historiasta ja loimme katsausta tulevaan. Ilmeni, että olemme aiemminkin tehneet yhteistyötä, joten asioissa oli helppo edetä. Asiakkaan kohdalla kannattavuus ei ole tyydyttävällä tasolla ja toisaalta asiakkaalla on kustannuspaineita, joten aloitamme yhdessä projektin, jonka tavoitteena on kannattavuuden parantaminen hintoja nostamatta. Projektin seuraavista askelista sovittiin ja asetettiin aikatauluksi Q1/2021.

Pakkausalan peruskurssilla Messukeskuksessa koulutin pakkauksen merkityksestä logistiikkaketjussa. Koulutus keskittyy lähinnä siihen, miten oikeanlaisella pakkaamisella voidaan välttää turhia kuluja logistiikkaketjussa ja mitä on vastuullinen pakkaaminen. Koulutuksia Pakkausyhdistyksessä olen hieman vaihtelevalla sisällöllä pitänyt jo 15 vuotta.

Asiakkaan X implementoinnissa kävimme läpi ensi vuoden budjettia sekä sovimme aloituksen resursoinnista. Muilta osin implementointi etenee suunnitellusti.

Viikko piti myös sisällään INPRO:n etäkokouksen. INPRO (International Packing and Routing Association) on kansainvälinen yhteistyöelin, jonka tavoitteena on ammatillinen yhteistyö vientipakkausalan yritysten kesken (INPRO 2020). Jäseneksi pääsyn kriteerit ovat kovat ja mukaan pääsee ainoastaan vakavasti otettavat alan yritykset. Transval on ollut

Suomen ainoa jäsen vuodesta 2016 ja normaaliaikoina kokoonnumme vuosittain kolmen päivän kokoukseen. Tämän vuoden kokous piti järjestää Charlestownissa (USA), mutta korona tilanteen vuoksi se siirrettiin vuodelle 2021 ja tapaamme vuoden aikana muutaman kerran lyhyesti Teams-palaverissa. Keskustelu keskittyi pitkälti pandemian vaikutuksiin eri jäsenyhtiöissä. Jäsen yritykset ovat selvinneet pandemiasta kohtuullisen hyvin, vaikutus liiketoimintaan vaihtelee kuitenkin suuresti maan mukaan. Meillä Suomessa vaikutukset ovat olleet ehkä pienimmät.

Viikon myyntikatsaus oli viikon ainoa hallinnollinen tehtäväni.

Tavoitteet toteutuivat asiakas Y:n implementoinnin aloittamista lukuun ottamatta. Tuotannon ja kehityksen resurssit eivät riittäneet vielä tällä viikolla aiheeseen perehtymiseen, joten tämä tavoite siirtyi ensi viikolle.

4.12 Seurantaviikko 12

Viime viikolta siirtyneen asiakkaan implementointiprojektin käynnistämisen lisäksi viikon päätavoite oli saada seuraavan viikon SupplyChain tapahtumaan tavoitteen mukainen tapaamismäärä ja tutustua kutsuttujen yritysten toimintaan etukäteen.

Asiakas Y:n implementointi käynnistyi tällä viikolla toden teolla. Projektiryhmä järjestäytyi ja työt saatiin jaettua. Osalleni jäi vain muutaman teknisen ongelman ratkaisu ja tuotanto ja kehitys vastaa muilta osin käynnistyksestä. Asiakas X osalla oli viikon aikana kaksi implementointipalaveria ja sisäisesti kävimme läpi laitteiden tarkempia tietoja ja sovimme seuraavan viikon tavoitteet.

Seuraavalla viikolla olevaan SupplyChain 600Minutes tapahtuman palaverikutsut laitettiin tällä viikolla järjestelmään. Tapahtumaan sain hyväksytyjä tapaamisia seitsemän ja lisäksi sain tehtäväkseni fasilitoida yhden ryhmäkeskustelun. Keskustelu liittyy digitalisaation vaikutuksiin logistiikkaan ja pohjana ennen keskustelua kuulemamme esitys. Viikon aikana selvittelin myös ja kutsun hyväksyneiden yritysten ja henkilöiden taustoja. Suurin osa tulevista tapaamisista edustavat jo ennestään tuttuja yrityksiä, mutta pari aivan uuttakin on mukana.

Viikkoon kuului myös etänä pidetty myynnin koulutus, jonka tavoitteena oli kirkastaa sano- maamme ja tavoitteitamme. Koulutus toteutettiin pienryhmissä ja perustui yhdessä tekemiseen. Alun perin koulutuksen oli tarkoitus olla koko päivän mittainen, mutta korona tilanteen takia emme päässeet sitä pitämään. On todella sääli, että fyysinen tapaaminen ei ollut mahdollista, koska koulutuksissa yhtä tärkeää on ajatusten vaihto kollegojen kanssa ja etäpalaverissa se jää hyvin vähäiseksi.

4.13 Seurantaviikko 13

Päiväkirjajakson viimeinen viikko oli todella kiireinen ja monipuolinen työviikko. Tuotantoa tukevia tehtäviä oli suojausprojektin viimeistelyä ja workshop-päivään valmistautumista, materiaalikilpailutuksen tukitoimia sekä muutamia pakkauskonsultointeja tuotannolle. Asiakas Y:n implementointiprojektiin liittyen järjestin tuotantomme ja asiakkaan välisen tapaamisen, jossa käytiin jo läpi hyvin konkreettisia käytännön toimia.

Viikko alkoi asiakkuusjohtajien kokoontumisella, jossa kävimme läpi nykyisten asiakkaiden tilanteita, asiakaspalautetta, ensi vuoden näkymiä ja ennusteita sekä asiakkuussuunnitelmia.

Alkuvuodesta laadin myös vanhan asiakkaan ensi vuoden sopimusta kuntoon ja kävin neuvotteluja hinnoittelusta tuotantomme kanssa. Yksi asiakkaan kausipalaveri oli myös viikon ohjelmassa.

Asiakas V:n edustajien kanssa pidimme yhden iltapäivän pituisen workshopin uusista logistiikkaratkaisuksista. Löysimme yhteisen näkemyksen suunnasta, johon toimintaa tullaan kehittämään. Loppuvuoden kiireitten takia sovimme jatkon tammikuun puoleen väliin ja siihen mennessä meidän on saatava aikaiseksi budjetti, jolla muutokset toteutetaan sekä tällöin esitämme myös business casen kokonaisuudesta.

SupplyChain 600Minutes tapahtuma oli keskiviikkona, ja päivä olikin todella kiireinen. Seitsemän 15 minuutin tapaamista käytännössä ilman taukoa, muutaman seminaariesityksen kuunteleminen ja keskustelun fasilitointi täyttivät päivän todella tarkkaan. Kävin monta mielenkiintoista keskustelua, joista osa jäi tulevaisuuden optioiksi ja yrityksemme tunnetuksi tekemiseksi, mutta tavoitteeni, kaksi jatkokeskustelua toteutui kuitenkin. Seuraavana päivänä kävimme osallistuneiden myyjien kanssa yhteenvetokeskustelun ja totesimme yksimielisesti, että etänä järjestetty tapahtuma ei toiminut yhtä hyvin kuin fyysisiin tapaamisiin perustuva. Saimme kuitenkin muutamia lupaavia aihiota alkuvuodelle työstettäväksi.

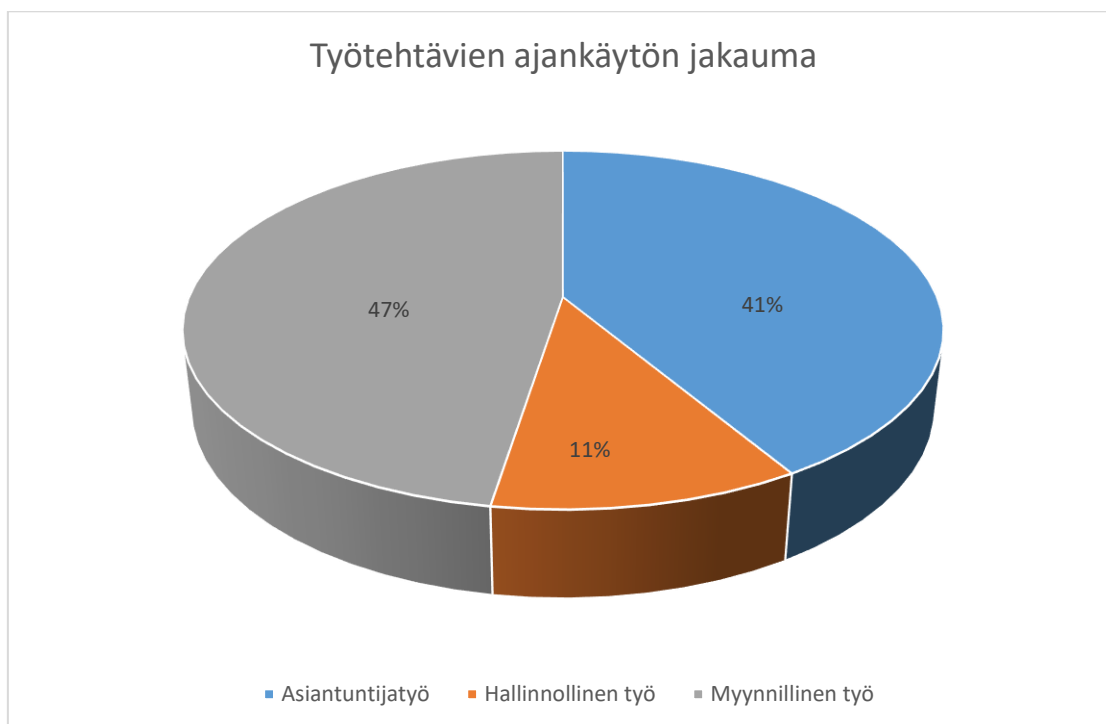
Uusiasiakas tuli työstettäväksi sisäisen leadin kautta ja heidän kanssaan pidin heti ensimmäisen Teams-palaverin. Lupaava asiakkuus johti heti suunnittelun ja tarjouksen laadintaan ja minulle jäi hyvä kuva mahdollisuksistamme luoda heille paras mahdollinen palvelukokonaisuus.

Hallinnollisia tapahtumia olivat viimeisellä tarkasteluviikolla säännöllinen 1-2-1 ja koko myynnin yhteinen tapaaminen. Myynnin katsaus peruttiin tältä viikolta, koska se olisi ollut päällekkäin SupplyChain 600Minutes tapahtuman kanssa.

4.14 Työajan käytön yhteenveto

Päiväkirjan jakson aikana täytin tiedonkeruulomaketta, jossa jaottelin ajankäytön asiantuntijatyöhön, hallinnolliseen työhön ja myynnilliseen työhön. Koko tarkastelujakson työtuntimäärä oli 494 tuntia. Työaika jakautui asiantuntijatyöhön 204,5 (47%), hallinnolliseen työhön 55 (11%) ja myynnilliseen työhön 234,5 (41%) tuntia. Tutkimuksen tulokseen vaikuttaa tarkastelujaksolla työn alla ollut mittava asiakaskonsultointiprojekti ja sen päättymisen jälkeisinä viikkoina painopiste muuttui enemmän myynnillisen työn puolelle.

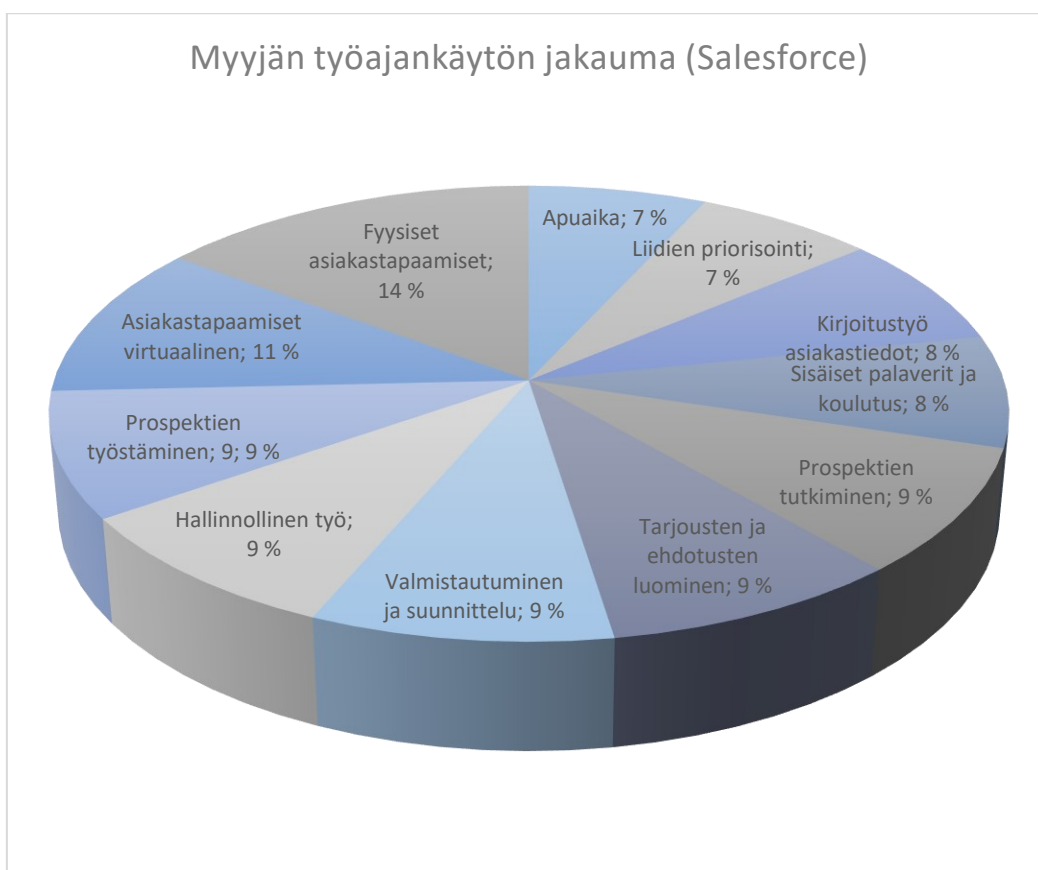
Asiantuntijatyöhön olen laskenut mukaan tuotantoa tukevat opastukset ja pitämäni koulutukset, nykyasiakkaisiin liittyvät konsultaatiot sekä puhtaat suunnittelutyöt. Hallinnolliset työt koostuvat yhteisistä palavereista, erilaisista infotilaisuuksista ja sisäisistä, ei myynnillisistä koulutuksista. Myynnillinen työ sisältää kuvion 3 mukaisen myyntiprosessin sisältämät tehtävät raportointineen sekä koulutustilaisuudet, joita olen jaksolla pitänyt alan organisaatioissa ja tilaisuuksissa. Kuviossa 5 on ajankäytön jakauma graafisena esityksenä.



Kuvio 5. Työtehtävien ajankäytön jakauma

Keskimääräinen B-2-B myyjän työajankäyttöä on tutkinut Salesforce, julkaisussaan State of Sales 2018. Alla kuviossa 6 näkyy Salesforceen mukaan työajan jakauma, joka poikkeaa

hieman tämän opinnäytetyön jaottelusta. Näin ollen tutkimuksen tulosta verratessa tämän työn tulokseen, on syytä huomioida hieman erilainen jaottelu työtehtävissä. Tutkimuksessa "Not-selling" aikaan on laskettu mukaan myynnilliseen työhön vain fyysiset asiakastapaamiset, virtuaalitapaamiset sekä prospektointi. Opinnäytetyön tutkimusjakaumassa myös tarjousten laadinta, mahdollisuuksien priorisointi ja tutkiminen sekä valmistautuminen ja suunnittelu on laskettu myynnilliseksi työksi. Näin korjaamalla tulosta, on Salesforcen keskimääräinen ajankäyttö myynnilliseen työhön 59% kokonaisajankäytöstä. Tämä suhteellinen osuus on 12 prosenttiyksikköä enemmän kuin myyntityön osuus opinnäytetyön raportissa. Hallinnollisen työn osuus Salesforcen tutkimuksessa vastaa tämän tutkimuksen suhteellista osuutta, joten johtopäätöksenä voidaan pitää tutkimustuloksessa olevan keskimääräistä suurempi osuus ei-myyntillistä asiantuntijatyötä. (Salesforce 2018)



Kuvio 6. Myyjän työajan jakautuminen (Salesforce 2018)

Vähentämällä tätä asiantuntijatyön osuutta 27 % saataisiin vapautettua myynnilliseen työhön lisää aikaa tarkastelujaksolla 55 tuntia ja nostettua suhteellinen osuus keskimääräiselle tasolle. Toisaalta pelkkä ajankäytön mittaaminen ei kerro toiminnan tehokkuudesta, mutta koska tehokkuutta sinänsä ei tässä työssä mitata, voidaan todeta, että tarkastelujaksolla asiantuntijatyötä vähentämällä, olisi myynnillisen työn määrä kasvanut 24%.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työajan käyttöön liittyvä havainnointitutkimus toi toivotulla tavalla näkyväksi, mihin aika todella kuluu. Siirtyessäni asiantuntijasta ratkaisumyyjäksi, prosessi ei sujunut hallitusti vaan myyntityö tuli itseasiassa asiantuntijatyön lisäksi. Opinnäytetyön päiväkirjajaksolla tämä näkyi siinä, että asiantuntijatyön määrä on säilynyt lähes ennallaan ja aikaa varsinaiselle strukturoidulle myyntityölle jää liian vähän. Mittarina käytettävässä uusmyynnin määrässä tämä ei vielä näy. Syynä tähän on laaja vanha asiakaskunta ja kontaktiverkko. Ratkaisumyynnin prosessit ovat useimmiten hyvin pitkiä ja siksi potentiaalisten asiakkaiden etsiminen on pohjatyötä seuraaville vuosille.

Jo alustavasti käynnistämäni ajankäytön priorisointia on jatkettava toden teolla. Siinä en kuitenkaan onnistu yksin ja siksi mukaan on saatava koko organisaatio. Organisaatiosta tulee niin paljon kiireellisiä asiantuntijapalveluja, että vaikka työn pitäisi olla itsenäistä, se ei sitä tosiasiasa olekaan.

Työnkuvan muuttuessa asiantuntijasta myyntityöhön on olennaista suunnitella etukäteen, miten suuri osa työstä on tarkoitus käyttää puhtaaseen myyntityöhön ja ennen kaikkea soveltava työn onnistumisessa käytettävien mittareiden soveltumisesta toimenkuvaan. Tähän korjaavaan toimenpiteeseen tarvitaan kuitenkin koko organisaatiota. Apuna työajankäytön fokuksen palauttamiseen voidaan käyttää Työterveyslaitoksen julkaisemaa opasta työajan käytön kehittämiseksi Fokus kateissa, aika palasina.



Kuvio 7. Toimijoiden roolit työajankäytön tehostamisessa (Ylikaitala, ym 2006, 2).

Kuviossa 7 on esitetty eri toimijoiden toimia, joiden avulla saadaan työajan käyttö suunnattua palvelemaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Asiantuntijaa pidetään yleensä vastuullisena omasta ajankäytöstään, vaikka tosiasiassa kukaan ei hallitse aikaa yksin. Aika on rajallinen resurssi ja jotta ydintavoitteisiin päästään, jostain pitää luopua. (Ylikaitala ym. 2006,1.)

Asiantuntija voi itse vaikuttaa ajankäyttöönään priorisoimalla tehtäviä, vaiheistamalla työtään ja tarkastelemalla omaa ajankäyttöään sekä harjoitella keskeytyksien hallintaa. Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi työn vaiheistus ja ajankäytön tarkastelu. Opinnäytetyö prosessin aikana ja ansiosta käynnistyi työn priorisointi. Asetettujen mittareiden saavuttaminen edellyttää työni priorisointia niin, että tuotantoa tukevan asiantuntijatyön osuus pienenee tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Bragg Steven, How to calculate FTE´s 2020. Viitattu 12.2.2021. Saatavissa

<https://www.accountingtools.com/articles/how-to-calculate-ftes.html>

DHL 2018, Viitattu 24.1.2021. Saatavissa <https://www.dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation/insights/logistics-trend-radar.html>

INPRO, International packing and routing 2020. Viitattu 1.11.2020. Saatavissa

<http://www.inprogroup.com/>

Kauppalehti 2019, Viitattu 25.1.202. Saatavissa <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyovoi-mapula-hidastaa-edelleen-joka-kolmatta-kasvuyritysta-johtaminen-ei-ole-kompastus-kivi/e8d580e4-605c-4f39-9269-22bfeb4dc4e0>

Koivisto, J. 2018 Ripaus empatiaa, loraus vilpittömyyttä ja runsaasti aitoutta – niistä on jättikaupat tehty. Viitattu 25.1.2021. Saatavissa <https://www.biit.fi/hub/artikkelit/ripaus-empatiaa-loraus-vilpittomytta-ja-runsaasti-aitoutta-niista-on-jattikaupat-tehty/>

Logistiikan maailma 2020 Logistiikkasanasto. Viitattu 15.1.2021. Saatavissa

<https://www.logistiikanmaailma.fi/aineistot/sanastot/logistiikan-maailma-termisanasto/>

MB-Rahastot 2020. Sijoituksemme. Viitattu 5.1.2021. Saatavissa https://www.mbrahastot.fi/sijoitukset/#current_1355_incar-group

Osto ja Logistiikka Ry 2020. Viitattu 24.1.2021. Saatavissa <https://www.ostologistiikka.fi/etusivu/trenditutka-kertoo-tulevasta>

Rakennustietosäätiö, KSE 2013. Viitattu 12.2.2021, Saatavissa https://www.proagria.fi/sites/default/files/attachment/kse_2013_0.pdf

Salesforce 2018, viitattu 15.1.2021. Saatavissa <https://technologyadvice.com/blog/sales/2018-state-sales-report/>

Teknologiateollisuus ry 2011, Työntutkimuksen käsitteitä, menettelytapoja ja käyttökohteita, viitattu 7.2.2021, Saatavissa https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tyomarkkinat_kannustava_palkkaus_palkkaustapoja_tyontutkimuksen_menettelytavat.pdf

Transval Intra 2020. Ei julkinen lähde

Työterveyslaitos 2020 Mitä on resilienssi? Viitattu 21.1.2021. Saatavissa

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>

Ylikaitala K, Toivanen M, Viljanen O, Janhonen M 2016 Ajanhallinta asiantuntijatyössä. Työterveyslaitos. Viitattu 02.02.2021 Saatavissa <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf>

Eades K. 2003. The New Solution Selling. McGraw-Hill Professional. Englanti.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY, Porvoo:

Hänti S. 2016. Oivaltava myyntityö: asiakkaana organisaatio. Edita, Helsinki

Kenner K, Leino S. 2020. #Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myyntissä. Alma Talent, Helsinki

Luoma H. 2006. Myyntimallit. Actional Oy, (sähköinen kirja)

Roune T, Joki-Korpela E. 2006. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Readme.fi, Helsinki

Salminen J. 2018. Asiantuntijan myyntitaidot. Impact, Helsinki

Vilka H, 2006. Tutki ja havainnoi. Tammi, Helsinki

