



Päiväkirjaopinnäytetyö: Asiakkuusjohtamisen kehittäminen henkilöstöpalveluyrityksessä

Alexi Hell

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Päiväkirjaopinnäytetyö: Asiakkuusjohtamisen kehittäminen henkilöstöpalveluyrityksessä

Alexi Hell
Palveluliiketoiminnan koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2023

Aleksi Hell

Päiväkirjaopinnäytetyö: Asiakkuusjohtamisen kehittäminen henkilöstöpalveluyrityksessä

Vuosi 2023 Sivumäärä 49

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on seurata ja raportoida asiakkuusjohtamisen kehittämistä valittujen teemojen kautta asiakkuuspäällikön näkökulmasta. Kirjoittaja työskentelee toimeksiantajayrityksessä asiakkuuspäällikkönä. Työhön kuuluu asiakkuussalkun hallintaa, myyntiä, rekrytointia, kehittämistä ja erilaisia projekteja asiakkaiden kanssa. Lisäksi työssä toimitaan erilaisten sisäisten sidosryhmien, kuten HR:n ja palkkahallinnon, kanssa yhteistyössä.

Opinnäytetyö on kirjoitettu päiväkirjamuodossa. Päiväkirjassa kuvataan yhdeksän viikon ajan päivittäistä työn kehitystä sekä siihen liittyviä oivalluksia. Jokaisen viikon päätteeksi on viikkoraportti, jossa kokonaisuutta analysoidaan ja yhdistetään teoriaan. Päiväkirja käsittelee viikoittain vaihtuvat yhdeksän eri asiakkuuspäällikön työn kannalta olennaista teemaa: strategiaprojekti, kehityskeskustelu ja tavoitteet, ajanhallinta, raportointi, avainasiakkuudet, myynnin automaatio, itseohjautuvuus, sisäinen viestintä sekä onnistunut rekrytointi.

Tietoperustana opinnäytetyössä käytetään kunkin viikon teemaan liittyvää tietokirjallisuutta ja sähköisiä sekä toimeksiantajayrityksen julkaisemattomia materiaaleja. Tietoperustaa on kerätty laajasti kustakin teemasta ja osaa tietoperustasta hyödynnetään myös useamman teeman aikana.

Opinnäytetyön aikana kirjoittaja kehittyi tehtävässään monipuolisesti ja oppi organisoidaan työtään paremmin. Valituista teemoista kerätty tietoperusta ja teoria kehitti kirjoittajan asiantuntijuutta omassa työssään. Osa opinnäytetyössä esitellyistä teemoista, kuten myynnin automaatio, otettiin toimeksiantajayrityksessä käyttöön kirjoittajan aloitteesta jo opinnäytetyön kirjoittamisen aikana. Toimeksiantajayrityksestä saadun palautteen perusteella myös sisäisen viestinnän kehittämisen tietoperusta ja oivallukset otetaan käyttöön toiminnan parantamiseksi.

Kehittämiskohteiksi kirjoittajalle ilmeni ajankäytön hallinta ja työn jäsentelyn tehokkuus.

Aleksi Hell

Thesis diary: Key account management in a recruitment agency

Year	2023	Pages	49
------	------	-------	----

The objective of this thesis is to monitor and report the development of customer relations management from the perspective of a key account manager. The author works as a key account manager in a recruitment agency. The job includes portfolio management, sales, recruitment, development, and various projects with clients. In addition the work involves collaboration and tasks with internal teams such as HR and payroll administration.

This thesis is written in diary form. The diary describes the authors daily development and insights over a period of nine weeks. At the end of each week, there is a weekly summary that analyzes the overall progress and links the theme to theory. The diary covers nine different themes that are relevant to the key account manager's work: strategy projects, personal development and goal setting, time management, reporting, key clients, sales automation, initiative task management, internal communication, and stages of a successful recruitment process.

The theory used in the thesis is based on relevant literature, online resources and company's internal material related to each weekly theme. The information has been extensively used for each theme, and parts of the theory is also utilized across multiple themes.

During the thesis the author evolved as a key account manager and learned to better organize his work. The theory gathered on selected themes enhanced the author's expertise in his field. Some of the themes presented in the thesis, such as sales automation, were implemented to the recruitment agency's practices during the writing process. Based on the feedback received from the commissioning company, the theory and insights regarding internal communication will also be implemented to daily operation.

Areas for improvement identified by the author include time management and efficiency.

Keywords: key account management, development, recruiting

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Nykytilan analyysi	7
2.1	Nykyinen työ	7
2.2	Oman osaamisen kehittäminen.....	8
2.3	Sidosryhmät	8
2.3.1	Ulkoiset sidosryhmät	9
2.3.2	Sisäiset sidosryhmät.....	10
2.4	Vuorovaikutustaidot	10
2.5	Kehittäminen	10
2.6	Opinnäytetyön tavoitteet	11
3	Päiväkirjaraportointi.....	11
3.1	Viikko 1: Strategiaprojekti.....	12
3.2	Viikko 2: Kehityskeskustelu ja tavoiteasetanta	15
3.3	Viikko 3: Ajanhallinta.....	18
3.4	Viikko 4: Raportointi, tuloksen analysointi ja johtopäätökset	22
3.5	Viikko 5: Avainasiakkuudet suhteessa muihin asiakkuuksiin	25
3.6	Viikko 6: Myynnin automaatio	29
3.7	Viikko 7: Itseohjautuvuus	33
3.8	Viikko 8: Sisäinen viestintä	36
3.9	Viikko 9: Onnistunut rekrytointi	39
4	Yhteenveto	44
	Lähteet.....	46
	Kuviot	49
	Taulukot	49

1 Johdanto

Päiväkirjaopinnäytetyössäni analysoin omaa rooliani asiakkuuspäällikön tehtävässä henkilöstöpalveluyrityksessä. Päiväkirjamuotoinen dokumentointi tapahtuu aikavälillä 20.2-28.4.2023. Joka viikon päätteeksi kokoan viikon teemat yhteenvedoksi, johon yhdistän aiheeseen liittyvää teoriaa.

Toimeksiantajayritys on henkilöstövuokrauksessa ja rekrytoinnissa toimiva valtakunnallinen konserni. Samasta konsernista asiakkaat saavat niin henkilöstövuokraus-, rekrytointi-, strategisten HR-ratkaisuiden, valmennus- kuin työkykypalvelut. Yritys työllistää n. 250 toimihenkilöä sekä yli 10 000 työntekijää tekee töitä eri asiakkuuksissa yrityksen työntekijöinä. Toimin yrityksessä pääkaupunkiseudulla asiakkuuspäällikkönä kahdelle avainasiakkuudelle sekä useammalle pienemmälle asiakasyritykselle HoReCa-toimialalla. HoReCa-lyhenne tulee sanoista Hotels, Restaurants ja Catering. HoReCa-toimijoita ovat erilaiset ravintola- ja majoitusalalla toimivat palveluntarjoajat kuten ravintolat, kahvilat ja hotellit. Toimeksiantajayrityksen sisällä HoReCa-toimiala on osa konsernia. Tässä opinnäytetyössä käsitteellä viitataan sekä sisäisiin että ulkoisiin toimijoihin, kuten tiimeihin ja asiakkaisiin. Myöhemmissä luvuissa lyhenne kirjoitetaan pienillä kirjaimilla muodossa horeca.

Asiakkuuspäällikkönä vastaan minulle nimetyn asiakassalkun ylläpidosta, tuloksesta, aktiivisuudesta ja muutoksista. Päivittäinen työni on asiakassuhteiden hoitoa eri viestivälinein ja tapaamisin, uusasiakashankintaa ja työn kehittämistä yhdessä toimialajohdon ja kollegoiden kanssa. Lisäksi vastaan asiakasyritysten rekrytointitoimeksiannoista ja henkilöstövuokrauksen ylläpidosta yhdessä rekrytointitiimin kanssa. Asiakkuuspäällikön tehtävää kuvataan tässä opinnäytetyössä myös lyhenteellä KAM, eli Key Account Manager.

Tämä päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö on jaettu yhdeksään eri teemaan. Jokainen teema käsittelee yhtä merkittävää asiakkuuspäällikön työn osa-aluetta. Teeman teoriaa ja omia oivalluksia käsitellään syvemmin viikkoraportissa ja päiväkirjamerkinnöissä käsittelen teemaa oman työni näkökulmasta. Teemat saattavat esiintyä ja toistua useammalla viikolla päiväkirjamerkinnöissä. Viikoittaiset teemat ovat:

1. Strategiaprojekti
2. Kehityskeskustelu ja tavoiteasetanta
3. Ajanhallinta
4. Raportointi, tuloksen analysointi ja johtopäätökset
5. Avainasiakkuudet suhteessa muihin asiakkuuksiin
6. Myynnin automaatio
7. Itseohjautuvuus

8. Sisäinen viestintä
9. Onnistunut rekrytointi

2 Nykytilan analyysi

2.1 Nykyinen työ

Asiakkuuspäällikkönä päätyöni on vastata minulle määriteltyjen asiakkaiden palvelemisesta. Asiakkaiden palveluun kuuluu henkilöstövuokraukseen liittyvien tilausten käsittely yhdessä palvelukeskuksemme kanssa sekä reklamaatioiden ja palautteiden käsittely. Merkittävä osa työajasta on asiakashoidollisia toimenpiteitä, kuten järjestelmäkoulutuksia, työntekijälistojen ylläpitoa, profiilien päivittämistä tai työsopimusten yksityiskohdista sopimista. Toinen merkittävä osa asiakkuuspäällikön tehtävästä on myynnillisiä toimenpiteitä, kuten rekrytointitarpeiden kartoittamista, valmennusten myymistä, sesonkityötoimeksiantojen avaamista ja avointen työntekijäresurssien sijoittamista asiakasyrityksiin. Osa työstä on myös uusasiakashankintaa ja vanhojen asiakkaiden uudelleen aktivointia.

Työ on hybridityötä. Teen töitä konttorilla, kotona ja asiakkaiden luona. Valtaosa sisäisistä palavereista käydään verkossa, kun taas asiakaspalaverit pidetään pääosin asiakkaan luona kasvotusten. Toimistollamme käymme kollegoiden kanssa viikoittain erilaisissa kehitysprojekteihin tai myynnillisiin kokonaisuuksiin liittyvissä palavereissa.

Työni vaatii ymmärrystä asiakasyritysten toiminnasta. Olen toiminut horeca-alalla erilaisissa työtehtävissä yli kymmenen vuoden ajan, joten omaan laajan näkemyksen alan asiakasyritysten rakenteista ja toimintamalleista. Minulla on hoidettavana kaksi avainasiakastamme, joiden molempien toiminnasta olen kerryttänyt ymmärrystä jo ennen henkilöstövuokrausalalle siirtymistäni. Avainasiakkuudet ovat asiakkuuksia, joilla on erityisen tärkeä merkitys yritykselle ja pitkävaikutteinen vaikutus niiden toimintaan (Mäntyneva 2019, 9).

Toinen asiakkuuksista on hotelliketju ja toinen liikenteen solmukohdissa pääosin toimiva kahvila-, ravintola- ja kioskiyritys. Kokemukseni ansiosta tunnen hotellien ja ravintoloiden päivittäisistä ja hallinnollisista toiminnoista valtaosan. Tämä ymmärrys auttaa asiakashoidossa sekä myynnillisessä toiminnassa. Näiden kahden avainasiakkuuden budjetti on yli 80% kokonaisbudjetista.

Mäntynevan (2019, 95) mukaan asiakkuuspäällikön rooli avainasiakkuuksissa on tukea, ylläpitää ja kehittää avainasiakkuutta. Tehtävänä on ohjata asiakkuutta ja yhteydenpitoa asiakkaan kanssa. Tavoitteena on luoda vahva yhteistyösuhde eli kumppanuus.

Työni tuloksia mitataan rahassa. Tärkeimpiä mittareita työni onnistumisen seuraamiseen on asiakassalkkuni myyntitulos, jota verrataan yhdessä toimialajohdon kanssa määrittelemääni budjettiin. Toinen tärkeä mittari on asiakaskate, joka on tällaisessa korkean volyymin toiminnassa jatkuvassa muutoksessa. Lisäksi työni tuloksia mitataan asiakastyytyväisyyskyselyllä ja vuosittaisissa kehityskeskusteluissa, joissa saavutuksia verrataan edellisenä vuonna asetettuihin tavoitteisiin.

Aiempaan uraani hotelli- ja ravintola-alalla peilaten olen työssäni oppinut pitkäjänteisyyttä ja järjestelmällisyyttä. Henkilöstövuokrausalan asiakkuuspäällikkönä työ ei ole niin hektistä kuin suorittavassa tehtävässä horeca-alan yrityksissä. Työn on oltava suunnitellumpaa ja realistisiin mitattaviin tavoitteisiin perustuvaa. Olen kehittynyt myyjänä ja ymmärrän päivittäin paremmin asiakkaan tarpeet, joihin pyrin vastaamaan.

2.2 Oman osaamisen kehittäminen

Laajasta kokemuksestani erilaisissa horeca-alan tehtävissä on paljon hyötyä nykyisessä työssäni. Tunnen asiakashotellien ja -ravintoloiden päivittäistä toimintaa ja osaan katsoa tarpeita asiakkaan näkökulmasta. Olen toiminut alalla eritasoisissa tehtävissä ja pitkään myös esihenkilötyössä mm. ravintolapäällikkönä. Vastuutehtävissä olen kehittänyt osaamista myös luvuista ja mittareista, joita asiakkaan tulee ottaa huomioon henkilöstövuokrausta harkitessa. Tällaisia lukuja on esimerkiksi teholumemat ja katteet.

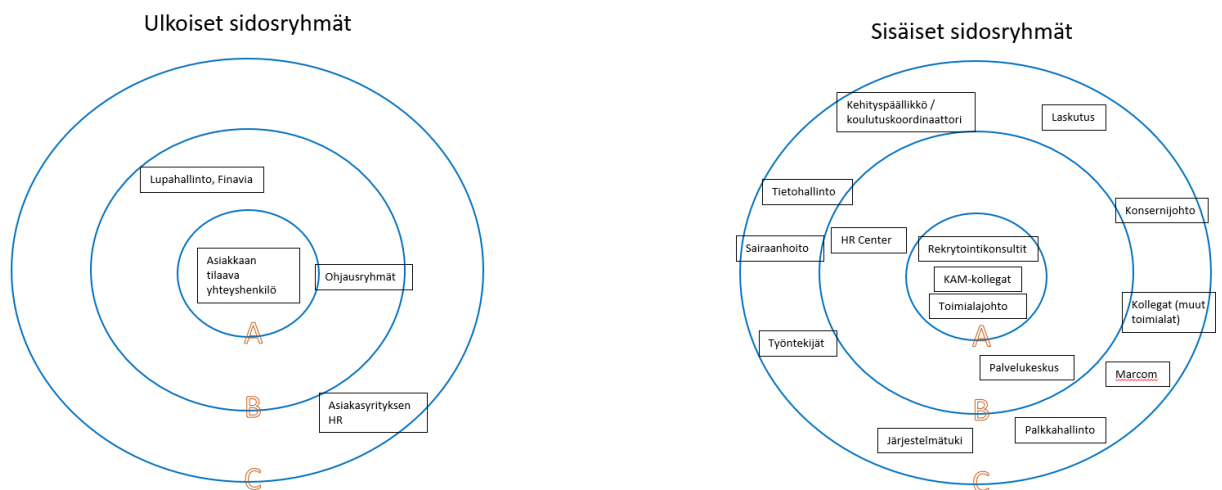
Mäntyneva (2019, 64) kertoo kirjassaan KAM-konseptiin ja -johtamiseen liittyvät päätavoitteet: asiakkuuksien jatkuminen ja syveneminen, myyntivolyymin säilyttäminen ja kasvattaminen, kannattavuuden säilyttäminen ja kasvattaminen, kassavirtanäkymät, kehittämissyhteistyö sekä yhteistyö markkinoinnissa.

Tärkeimpiä kehityskohteita työssäni on myynnillisen osaamisen kehittäminen ja lukujen johtaminen. Myynnillisessä osaamisessa tärkeintä on kehittää asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä ja niiden täyttämistä. Tämän taidon kehittymisen myötä lisämyynnistä tulee helpompaa ja osaan käsitellä asiakkaita heidän vaatimallaan tavalla yksilöllisesti. Lukujen johtamisella tarkoitan entistä analyyttisempää tarkastelua saatavilla olevaa dataa kohtaan, jotta sitä voi hyödyntää myynnissä. Myös lukuja tulkitsemalla on helpompi löytää kehityskohteita, koska dataa on paljon saatavilla.

2.3 Sidosryhmät

”Vakiintuneen käsitystavan mukaan sidosryhmänä voidaan pitää ryhmää tai yksilöä, joka vaikuttaa yrityksen tai organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tai johon yrityksen tai organisaation tavoitteiden saavuttaminen voi vaikuttaa.” (Lankinen 2004, 23)

Tutkiessani sidosryhmiä tarkemmin ja vertailemalla niitä päivittäisessä työssä tekemiini havaintoihin huomasin, että ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien määrä ei ole tasapainossa. Tämä johtaa osaltaan yhteen organisaatiomme keskeiseen haasteeseen eli viestinnän merkitykseen asiakaskokemuksessa. Kuten kuviosta 1 käy ilmi, on sisäisiä sidosryhmiä paljon ja se aiheuttaa ajoittain vaikeuksia asiakastyössä esimerkiksi hitaina prosesseina ja sekavana viestintänä. Jos sisäiset sidosryhmät viestivät yhdelle ja samalle asiakkaan edustajalle useasta eri lähteestä tulee viestinnästä helposti sekavaa.



Kuvio 1: Sidosryhmäkartta

Organisaation rakenteella on olennainen merkitys asiakkaan kokemuksen muodostumiseen. Organisaation muodostama kokonaisuus, sisäiset ja ulkoiset funktiot, toimihenkilöiden roolit, prosessit ja mallit ovat kriittisiä asiakaskokemuksen onnistumiseksi. Sidosryhmiä on lukuisia toiminnoista markkinointiin ja myynnistä taloushallintoon. (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner 2021, 166) Siksi sidosryhmien välinen yhteistyö sisäisessä organisaatiossamme on erittäin merkittävää myös ulkoisen viestinnän kannalta.

2.3.1 Ulkoiset sidosryhmät

Asiakkuuspäällikön työssä tärkeimmät ulkoiset yhteistyökumppanit ovat asiakkaan tilaavat yhteyshenkilöt. Lähes poikkeuksetta nämä henkilöt ovat asiakkaan toimipaikkojen esihenkilöitä, kuten ravintola- ja keittiöpäälliköitä. Nämä henkilöt ovat oman roolinsa vastinpareja asiakasyrityksessä ja vastaavat yksiköissä tilattavista vuokratyöntekijöistä sekä rekrytoinneista. Lisäksi osallistun tarvittaessa avainasiakkaiden ohjausryhmiin, jossa molempien yritysten toimialajohto käsittelee suurempia kokonaisuuksia. Toinen hoitamistani avainasiakkaista toimii pääosin Helsinki-Vantaan lentoasemalla, joten työntekijöillä on oltava asianmukaiset kulkuvälineet lentokentällä liikkumiseen. Kulkulupien ylläpitämiseksi olen tiiviissä yhteydessä Finavian lupahallintoon, joka vastaa lupien myöntämisestä. Avainasiakkaat ovat valtakunnallisia isoja

asiakkaita, joten joissain tapauksissa pidän yhteyttä tilaavien esihenkilöiden sijaan asiakkaan keskitettyyn HR-osastoon.

2.3.2 Sisäiset sidosryhmät

Kolme merkityksellisintä sisäistä sidosryhmää asiakkuuspäällikön työssäni on rekrytointikonsultit, asiakkuuspäällikkökollegat ja toimialajohto. Pääkaupunkiseudulla horeca-tiimissämme on kymmenkunta rekrytoijaa. Muutaman kanssa teen tiiviimpää yhteistyötä, sillä heidät on nimetty hoitamieni asiakasyritysten rekrytoijiksi. Heidän päätyönsä on etsiä saamiimme rekrytointitoimeksiantoihin sopivia työnhakijoita ja haastatella sekä esitellä näitä työnhakijoita asiakkaille. Pääkaupunkiseudulla minulla on neljä asiakkuuspäällikkökollegaa, joiden kanssa jaamme parhaita käytänteitä ja autamme toisiamme asiakastyössä. Alueemme toimialajohto koostuu toimialajohtajasta ja toimialapäälliköstä, jotka toimivat lähiesihenkilöinäni.

Näiden tärkeimpien sidosryhmien lisäksi työskentelen läheisesti palvelukeskuksemme kanssa, jonka pääasiallisena tehtävänä on täyttää ja ylläpitää avoimia työvuoroja. HR-osastomme kanssa käsittelen reklamaatioita, irtisanomisia, koeaikapurkuja, koeaikatiedusteluja ja erilaisia asiakasyrityksissä tapahtuneita poikkeustilanteita. Yrityksemme on valtakunnallisesti toimiva suuryritys, joten organisaatiossamme on paljon erilaisia sidosryhmiä, joiden kanssa työskentelen satunnaisemmin. Tällaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi markkinointiosasto, järjestelmätuki, palkkahallinto ja konsernijohto.

2.4 Vuorovaikutustaidot

Pääosa työstäni on asiakkaiden ja kollegoiden kanssa käytävää vuorovaikutusta. Organisaatiomme sisällä onnistumiset ja työnkuva perustuu tiimityöhön. Vuorovaikutus tiimeissä tapahtuu kasvotusten, videon välityksellä, puhelimitse ja sähköpostilla. Asiakuuspäällikön työssä asiakkaan kanssa käytävä vuorovaikutus on ensisijaista, jotta myynnilliset tavoitteet voidaan saavuttaa ja asiakas kokee tulevansa kuulluksi. Nimenomaan kuuntelutaidon ja kuullun sisäistäminen onkin yksi kehityskohteeni. Koska suuri osa palveluista tuotetaan vuorovaikutuksessa palvelutarjoajan ja asiakkaan kesken asiakkaan käyttäytymisen ymmärtäminen on suuressa merkityksessä palvelun onnistumisessa tai epäonnistumisessa. (Miettinen 2016, 29)

2.5 Kehittäminen

Keväällä 2023 edustamallani toimialalla toteutetaan viisi erillistä strategiprojektia, joiden tarkoituksena on tuottaa uusia toimintamalleja sekä kehittää toimintaa. Itse kuulun asiakkuusjohtamisen kehittämisen projektiryhmään, jossa olemme valinneet pääteemoiksi myynnin automaation sekä sisäisen viestinnän. Tämän strategiprojektin kehitys kulkee päiväkirjassa laajemman havainnoinnin rinnalla ja myynnin automaatio on yksi tarkemmin käsiteltävistä

teemoista. Erityisesti myynnin automaatio on teema, jota olen kehittänyt työssäni opinnäytetyön tekemisen aikana. Myynnin automaatiota käsitellään tarkemmin luvussa 3.6.

Strategiaprojektia koskevaa vuorovaikutusta olemme käyneet pääosin videopalaverissa. Projektiryhmään kuuluu neljä asiakkuuspäällikköä eri puolilta Suomea ja yksi toimialapäällikkö. Kokoonnumme toimialapäällikön johdolla lähes viikoittain, jonka lisäksi projektiryhmä on jaettu kahdeksi pienemmäksi ryhmäksi, jotka vastaavat omasta kokonaisuudestaan. Minä ja kollegani pidämme viikoittain oman ryhmän palaverin, jossa kehitämme asiakkuusjohtamisen palvelupolkuun liittyvää materiaalia sekä edistämme myynnin automaation toimenpiteitä.

Olen toiminut asiakkuuspäällikön tehtävässä toimeksiantajayrityksessä noin vuoden. Olen kehittänyt työtäni tehokkaammaksi järjestelmien paremmalla hyödyntämisellä, asiakastunteumuksen kasvattamisella ja myynnissä kehittämisellä. Työyhteisöäni olen pyrkinyt kehittämään tuomalla omaa ammattitaitoani ja asiantuntijuuttani esille sekä auttamalla kollegoitani erinäisissä haasteissa.

2.6 Opinnäytetyön tavoitteet

Pääasiallinen tavoite on kehittää omaa ja työyhteisömme asiakkuusjohtamista työnkuvaan liittyvien teemojen kautta. Tavoitteena on saada suoria hyötyjä omassa työssä kehittämiseen ja toimintamallien parantamiseen. Erityisesti kirjallisen ja lähdeaineistoon perustuvan teorian hyödyntäminen on hyvä asia, sillä usein työyhteisömme hukkuu arjen tehtäviin miettimästä jatkuvaa kehitystä. Teemat on valittu pitkälti henkilökohtaisen kehityksen näkökulmasta ja tavoite on jäsenellä omaa työtä ja ymmärtää tarkemmin kehityskohteita. Valituista teemoista on keskusteltu toimeksiantajayrityksen kanssa ja todettu niiden olevan hyödyllisiä myös organisaation käyttöön. Tavoitteena on hyödyntää opinnäytetyön tuloksia toimeksiantajayrityksen koulutus- ja perehdytysmateriaalina sovelletuin osin.

3 Päiväkirjaraportointi

Päiväkirjassa seurataan päivittäisten työtehtävien ja toimenpiteiden lisäksi kunkin viikon teema niin, että viikon jokaista päivää pohditaan teemasta käsin. Jotkut teemat toistuvat useammilla viikoilla, mutta niiden teoreettinen ja analyttinen käsittely on keskitetty teemaviikon raportointiin. Päiväkirjaa voi lukea myös niin, että aloittaa jokaisen viikon viikkoraportista. Tällöin lukija voi saada paremman käsityksen teeman teoriasta ja ymmärtää mahdollisesti havaintojani paremmin päiväkirjamerkinnoissa. Päiväkirjaa ei tarvitse lukea kronologisessa järjestyksessä, vaan lukija voi valita haluamansa teeman ja lukea siitä erillisenä kokonaisuutena.

Opinnäytetyö on tehty autoetnografisella tutkimusotteella. Autoetnografisessa tutkimuksessa tutkija tarkastelee itseään ja omia kokemuksiaan osana organisaatiota. Tällaisessa tutkimuksessa reflektiivisyys eli tutkijan kyky tarkastella omia oletuksia korostuu. Autoetnografialta odotetaan lopulta omien kokemusten jakamisen lisäksi myös analyyttisiä ja teoreettisia oivalluksia. Tavoite on tarjota uutta tietoa ja ymmärrystä organisaatiosta. (Tienari & Kiriakos 2020, luku 18).

3.1 Viikko 1: Strategiaprojekti

Strategiaprojekti on osa luvussa 2.5 käsitellyä kokonaisuutta, jossa horeca-organisaatiomme on jaettu strategiaryhmiin. Ryhmien tavoitteena kehittää organisaation toimintaa eri osa-alueilla ja saada aikaan konkreettisia malleja toiminnan tehostamiseksi. Tässä luvussa käsitellään oman ryhmäni strategiaprojektin etenemistä ja projektin esitykseen valmistautumista. Tavoitteena on käsitellä teemaa projektin etenemisen, projektinhallinnan ja projektijohtamisen käsitteiden avulla.

Maanantai

Tämän viikon merkittävin sisäinen palaveri on torstaina. Käymme silloin läpi eri strategiaprojektiryhmien alkuvuonna aikaan saamia tuloksia. Ryhmämme pääaihe kehittämiseksi on asiakkuusjohtaminen, jonka sisältä valikoitui kaksi pääteemaa: Sisäisen viestinnän kehittäminen ja asiakkaan palvelupolun selkeyttäminen. Tämän päivän aikana valmistelin viisihenkisen ryhmämme esitysmateriaalia. Olemme jakaneet ryhmämme kahteen pienempään osaan, joista toinen pohtii sisäisen viestinnän kehittämisen ja toinen palvelupolun yksityiskohtia. Minä ja kollegani olemme luoneet palvelupolun nykytilanteesta analyysin, jonka pohjalta aiomme esitystilaisuudessa kertoa merkittävimmät kehityskohteet.

Hyvien muistiinpanojen ja materiaalin viimeistelyä edeltäneiden palaverien pohjalta esityksen luominen sujui tehokkaasti. Eniten haasteita tuotti visuaalinen toteutus ja viestin tiivistäminen selkeästi ymmärrettävään muotoon.

Tiistai

Keskustelimme strategiaryhmäkollegani kanssa eilen valmistelemastani materiaalista ja teimme siihen viimeisiä korjauksia. Harjoittelimme esitystämme ja sovimme muistijäljestä, joka on tavoitteena jättää kuulijoille esitystilaisuudessa. Palaverin jälkeen tein tarvittavia muutoksia esitykseen ja parantelin oman osuuteni puhemuistiota. Lisäksi selkeytin sisäisen viestinnän materiaalia toiselle osalle strategiaryhmää.

Käytin mielestäni suhteellisen paljon aikaa esitysmateriaalin tuottamiseen ja viimeistelyyn. Halusin varmistaa, että esityksemme on mieleenpainuva, eikä siinä ole kuulijalle epärelevanttia tietoa. Käytin oman kokemukseni lisäksi hyödykseni myös jonkin verran

esiintymisvalmennusmateriaalia ja etsin vinkkejä hyvän ppt-esityksen tekemiseen. Muutama vinkki, joita käytin, löytyi tunnetun puhujan Brian Tracyn verkkosivuilta:

1. Tarjoa laatua määrän sijaan - laita esitykseen vain olennainen tieto
2. Vältä esityksestä lukemisesta - tästä syystä käytimme pääosin kuvia ja visuaaleja esityksessämme
3. Näytä yksi pointti kerrallaan - kuulija pysyy paremmin keskittyneenä
4. Harjoittele esitystä etukäteen

(Tracy 2023)

Keskiviikko

Valmistauduimme tiimin kesken esitykseen sopimalla puhujajärjestyksen ja harjoittelemalla esitystä. Jokaiselle projektiryhmälle oli varattu viisitoista minuuttia aikaa esitykseen, joten harjoittelimme kellottamalla puhujien aikoja. Tämä osoittautui tärkeäksi toimenpiteeksi, sillä joidenkin kohdalla materiaalia piti karsia. Harjoittelimme esityksen useasti, kunnes olimme tyytyväisiä lopputulokseen. Harjoituksissa ilmeni vielä muutama korjattava asia esitykseen, jotta siitä saataisiin entistä selkeämmin tulkittava kuulijalle. Kirkastimme vielä lopullista viestiämme, jotta saisimme pääteemojemme kehityskohdat varmasti kuulijoille mieleen.

Torstai

Aamupäivästä oli varattu tilaisuus kaikkien ryhmien esityksiä varten, jotka pidettiin etäyhteyksin. Ryhmiä on yhteensä viisi. Kaikilla ryhmillä oli suuria teemoja ja kokonaisuuksia, ja jokaisessa oli selkeät tavoitteet ja askeleet esitelty hyvin. Oma esityksemme meni mallikkaasti ja saimme kaksi tärkeintä teemaamme, myynnin automaation ja sisäisen viestinnän kehittämisen esitettyä kiinnostavalla tavalla. Ajatus myynnin automaation kehittämisestä syntyi asiakkaan palvelupolun mallintamisen kautta. Ymmärsimme, että myynnin automaatiolla voidaan positiivisesti vaikuttaa kaikkiin palvelun polun kriittisiin kohtiin.

Sisäisen viestinnän teema nousi jossain muodossa esille kaikkien strategiaprojektiryhmien esityksissä. Käsittelen luvussa 3.8 tarkemmin sisäisen viestinnän teemaa, kehityskohteita ja toimivuutta oman työni näkökulmasta. Selkeästi aihe on kiinnostusta herättävä ja moni kollega näkee siinä myös paljon parannettavaa. Oman pienryhmäni teema myynnin automaatio herätti kiinnostusta, mutta oli monelle vielä teemana vieraampi. Olen itse työskennellyt markkinointi- ja myyntiautomaatioiden parissa aiemmassa työpaikassani, joten lähdän mielelläni kehittämään tätä osa-aluetta nykyisessä organisaatiossa ja mahdollistamaan sen hyötyjä myös kollegoideni käyttöön mahdollisimman pian.

Perjantai

Keskustelin markkinointitiimimme jäsenen kanssa myynnin automaation käyttöönotosta toimialallamme. Hän on yrityksemme asiantuntija HubSpot-ohjelmiston käytössä, jota automaatioiden toteuttamisessa hyödynnetään. Projekti on vasta alussa ja sovimme, että käytämme pääkaupunkiseudun asiakkuuspäälliköitä pilottiryhmänä automaatiotyön jalkauttamisessa. Pienempiin osiin jaettuna niin, että ensin luomme automaatiopolkuja minulle ja sen jälkeen laajennamme hyödyt kollegoideni käyttöön. Pyrimme onnistumaan niin, että tulokset ovat skaalattavissa laajemmin yli toimialarajojen. Teimme selkeän suunnitelman toteuttamisen vaiheista ja minulta vaadittavista toimenpiteistä projektin edistämiseksi.

Viikkoraportti: Viikko 1

Projekti voidaan yksinkertaisimmillaan jakaa viiteen eri vaiheeseen: aloitus, suunnittelu, toteutus, seuranta ja lopetus (PMI 2000, 6). Projektilla tarkoitetaan väliaikaista organisaatiota, joka puretaan, kun tavoite on saavutettu. Edellä mainittujen yksinkertaisten vaiheiden lisäksi ennen projektin aloitusta on tunnistettava tarpeet projektille, tehtävä selvitystyötä ja valittava suuntaa. (Karlsson & Marttala 2001, 14-17)

Viikon suurin kehittyminen näkyi strategiaryhmämme toiminnassa ja omassa roolissani ryhmässä. Loppuviikon onnistumisen kannalta oli tärkeää, että päätimme muuttaa kehitysehdo- tuksemme mallin palvelumuotoilusta tutun palvelujärjestelmän visuaalisen kuvauksen, eli service blueprintin, sijaan yksinkertaisemmaksi palvelupoluksi. Miettisen (2016, 55-58.) mukaan näiden kahden merkittävin ero on se, että palvelupolussa keskitytään ennemminkin asiakkaan kokemukseen ja sen vaiheisiin huomioimatta juurikaan toimenpiteitä ja tapahtumia, jotka sijaitsevat palvelun näkyvyysrajan takana. Palvelupolun määrittely tässä vaiheessa projektia oli meille hyödyllisempi ja riittävällä tarkkuuden tasolla. Pystyimme määrittämään sen avulla kaksi tärkeintä kehityskohdetta, johon strategiaprojektin edetessä keskityimme.

Koska projektiryhmässämme on selkeät roolit ja osiin jaettu työnjako, myös viestintä on selkeämpää. Projektiviestintä on mielestäni keskeinen osa-alue, sillä hyvä kommunikaatio auttaa pysymään aikataulussa ja säästää turhalta työltä. ”Projektin eri sidosryhmät tulee pitää ajan tasalla projektiin liittyvistä suunnitelmista, tavoitteista, käytännöistä, päätöksistä, sopimuksista ja tuloksista. Projektiviestinnän merkitystä projektiryhmän ja muiden projektiin liittyvien sidosryhmien motivoinnissa ei voi ylikorostaa. Suuri osa projektinhallintaan liittyvistä ongelmista liittyy viestinnän ongelmiin.” (Mäntyneva 2016, 111)

Viikko kokonaisuudessaan oli mielestäni tehokas ja hyvin suunniteltu. Oman työn organisointi, tapaamisten ja puheluiden ajoittaminen sekä hyvä suunnittelu jätti riittävästi tilaa strategia- projektin valmisteluun ja esityksen hiomiseen. Tällä viikolla vaadittiin organisointitaitojen lisäksi tiimitaitoja, jotta saimme projektiryhmämme esityksestä kaikkia jäseniä miellyttävän ja eheän kokonaisuuden. Strategiaprojektin ryhmädynamiikan kannalta huomioitavaa on, että vaikkakin kaikki ryhmän jäsenet tekevät töitä pääosin asiakasrajapinnassa, näemme

kehityskohteita hyvin erilaisista näkökulmista. Ryhmässämme on pitkään yrityksessä palveluita kokeneita kollegoita ja kaltaisiani nuoremman sukupolven edustajia. Ryhmämme on avoin ideoille ja kaikkia kuunnellaan. Siksi saimmekin laajan näkökulman asioihin ja pienryhmiin jakautumisen jälkeen oli luontevaa edistää sovittuja pääteemoja.

3.2 Viikko 2: Kehityskeskustelu ja tavoiteasetanta

Työni tulokset ja onnistumiset perustuu asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteita asetetaan vuosittain ja niiden sisältöä saatetaan muuttaa tai tarkentaa vuoden edetessä. Tämän viikon päiväkirjamerkinnot seuraavat tavoitteiden asettamista sekä kehityskeskustelua esihenkilön kanssa, jonka pohjalta tavoitteet asetetaan. Tietopohjaa on hyödynnetty erityisesti siitä näkökulmasta, millaisella vuorovaikutuksella tavoitteiden asettaminen ja seuranta on mahdollisimman tehokasta ja kuinka tulokset voi parhaiten saavuttaa.

Maanantai

Mietin tämän vuoden tavoitteitani ja suuntaa työelämälle, valmistautuen myöhemmän aamupäivän kehityskeskusteluun esihenkilöni kanssa. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan dialogia, jossa esihenkilö ja työntekijä etsivät yrityksen tavoitteiden ja yksilön tarpeiden välistä yhteistä linjaa ja sen erilaisia toteuttamismahdollisuuksia. Jokaisen tekijän osaaminen arvioidaan nykyisen tilanteen ja tulevaisuuden kannalta. (Lankinen, Miettinen, & Sipola 2004, 65)

Olen edelleen ensimmäistä vuottani nykyisessä työtehtävässä, joten asetimme ensimmäiseen kalenterivuoteen verraten kunnianhimoisempia tavoitteita tälle vuodelle. Kehityskeskustelu kesti lähes kaksi tuntia ja kävimme kattavasti läpi viime vuoden onnistumisia ja tänä vuonna kehittymistä vaativia asioita.

Tiistai

Toista avainasiakkuuttani koskien valmistelin eilisen kehityskeskusteluni tavoiteasetantaan perustuen kontaktilistan, jotta voin laskea tarkasti koko vuoden tapaamis- ja puhelutavoitteet numeroina. Asetimme tavoitteen, että jokainen asiakkaan tilaava yhteyshenkilö olisi hyvä tavata vähintään kaksi kertaa kalenterivuoden aikana. Tein kontaktilistasta canvas-mallisen seurantalistan, josta näen kuinka useasti ja milloin eri henkilö on tavattu. Esimerkiksi hotelli-asiakkuuksissa on usein kolme tai jopa neljä eri tavattavaa tahoja: ravintolapäällikkö, keittiöpäällikkö, hotellinjohtaja ja/tai vastaanoton päällikkö. Lisäksi isommissa hotelleissa voi olla lisäksi esimerkiksi kokouspäällikkö ja aamiaisvastaava erikseen. Lista on erittäin toimiva työkalu, sillä tavattavia henkilöitä on huomattavasti oletettua enemmän.

Keskiviikko

Käytettyäni tiistain tapaamis- ja kontaktitavoitteiden määrittämiseen oli seuraavana päivänä huomio henkilökohtaisessa kehittämisessä normaalin arkisen työn ulkopuolella. Aikataulutin lähikuukausille tärkeimmät henkilökohtaiset kehittämisaskeleet. Niistä toinen on myynnin automaatioprojektin edistäminen ja toinen oman työn ohjaaminen sekä turhan työn vähentäminen.

Asiakkuuspäällikön työ on lähes päivittäin ennalta-arvaamatonta ja suuriakin muutoksia voitulla nopeasti. Koska työ on aina asiakaslähtöistä, menee asiakkaan antamat toimeksiannot tai kysymysten selvitys lähes aina erilaisten suurempien projektikonaisuuksien kehittämisen edelle. Siksi on erittäin tärkeää varata ja suunnitella aikaa näille projekteille, jotta voi keskittyä niihin intensiivisemmin.

Torstai

Vietin päivän toimistolla kollegoiden kanssa. Pidimme aamupäivällä useamman tunnin kestäneen tiimin kehityspalaverin, jossa kävimme vuoden lukuja läpi ja keskustelimme alkuvuoden haasteista sekä onnistumisista. Palaveriin sisältyi kaksi koulutusosiota, joista toisessa kollegani koulutti meitä aiheesta ”näin analysoin asiakkaita ja tulostani” ja minä pidin saman mittaisen koulutusosuuden aiheesta ”myynnin automaation pilotointi horecassa”. Nämä mikrokoulutusosiot ovat osa tiimimme yhdessä sopimaa kehitystä, jolla pyrimme auttamaan toisiamme arjen työssä ja antamaan kaikille mahdollisuuden tuoda osaamistaan esille.

Kehityspalaverissa yhdessä analysoitujen alkuvuoden lukujen perusteella pohdin toisen kvartaalin ennustetta suhteessa viime vuonna laadittuun vuosibudjettiin. Tällainen pohdinta on tehtävä tarkkaan ja perustellusti, sillä lukuja analysoidaan yritysjohdossa ja niillä on kauaskantoisia vaikutuksia. Mikäli alkuvuonna ei ole saavuttanut toivottua tulosta suhteessa antamaansa budjettiin tulee syitä pohtia todella tarkasti. Asiakassalkkuni on alkuvuoden osalta jakautunut suhteellisen tasaisesti budjetin ylittäneisiin ja alittaneisiin asiakkaisiin. Kokonaistulos on oikeansuuntainen ja myös budjetin alittaneiden asiakkuuksien osalta syyt on selkeästi tiedossa.

Perjantai

Viikon aikana olin asettanut kehityskeskustelun pohjalta tarkat tavoitteet asiakastapaamisten ja kontaktien määrästä, määrittänyt ja aikatauluttanut henkilökohtaisia tavoitteita sekä analysoinut ja tarkentanut ennustetta suhteessa budjettiin. Esihenkilöni oli tyytyväinen tavoitteisiin, mutta pyysi huomioimaan tapaamistavoitteissa tarkemmin myös uusasiakashankinnan ja new business-tapaamiset.

Uusasiakashankinnalla tarkoitetaan yritykselle kokonaan uusia asiakkaita. Yrityksessämme on lisäksi määritelty erikseen new business-asiakkaat. Ne ovat olemassa olevien asiakkuuksien

uusista toimipisteistä tai jo olemassa olevia toimipisteistä, jotka eivät ole aiemmin käyttäneet palveluitamme. Tällaisia asiakkaita on usein suurempien yritysten pienemmät toimipaikat, joilla vuokrahenkilökunnan tai uusien rekrytointien tarve ei ole niin merkittävä kuin suuremmilla toimipaikoilla. Tällaisia yksiköitä pyritään aktivoimaan liikevaihdon kasvattamiseksi. Uusiasiakashankinta on yrityksemme horeca-strategiassa suhteellisen pienessä roolissa, sillä markkinoiden merkittävimmät toimijat ovat jo asiakkaitamme. Siksi koen, että new business-asiakkaiden aktivointi on toiminnan kasvun kannalta oleellista.

Viikkoraportti: Viikko 2

Kehityskeskustelu viikon ensimmäisenä päivänä antoi energisen alun viikolle. Sain positiivista palautetta työstäni ja konkreettisia työkaluja kehityskohteiden työstämiseen. Esihenkilön kanssa hyväksytyt myynti- ja käytintavoitteet antoivat selkeyttä niiden tavoitteluun.

Kehityskeskustelu on parhaimmillaan yksi vuoden tärkeimpiä kohtia oman työn ja tulevan suunnittelun kannalta ja siksi on tärkeää itse valmistautua hyvin, jotta saa mitä haluaa ja tarvitsee (Pohjanheimo 2015, 113). Valmistauduin hyvin ja asetin henkilökohtaiset tavoitteet etukäteen. Valmistelin myös keskusteluun minulle tärkeitä kehittymiskohteita ja listasin asioita työyhteisön kehittämiseksi.

Saan palautetta esihenkilöltäni ja asetamme tavoitteet yhdessä ja minua varten. Kehityskeskustelun seurauksena määränpää on selkeämpi ja oman työn tekeminen järjestelmällisempää. Koen tärkeäksi tällaiset keskustelut, sillä ne vahvistavat käsitystäni siitä, että olen kyvykäs tekemään työtäni ja ohjaan keskittymistäni oikeisiin asioihin. Martelan ja Jarenkon (2015, 98) mukaan kyvykkyyden kokemus syntyy kolmesta osa-alueesta: taitavasta tekemisestä ja hallinnantunteesta, asioiden aikaansaamisesta sekä jatkuvasta oppimisesta ja kehittymisestä. Nämä asiat ovat mielestäni hyvin tasapainossa työssäni ja niitä tarkastellaan organisaatiossamme säännöllisesti.

Vuosittaisen kehityskeskustelun lisäksi käymme kalenterivuoden aikana myös tavoitekeskustelun, tuloskeskustelun ja suoritusarviointikeskustelun. Tavoitteita ja tulosta analysoidaan useasti vuoden aikana ja suoritusarviointikeskustelu käydään kehityskeskustelun yhteydessä tai hieman sitä ennen. Lankinen ym. (2014, 73) ovat esittäneet taulukon 1 mukaisesti, että näillä keskusteluilla on toisistaan poikkeavat tavoitteet ja ne onkin hyvä pitää erillään toisistaan.

Keskustelutyyppi	Tarkoitus	Tavoite
Tavoitekeskustelu	Tavoitteiden asettaminen	Tavoitteiden yhteensovittaminen
Tuloskeskustelu	Tulosten arviointi	Sanktiointi sekä heikkouksien ja puutteiden korjaaminen
Suoritusarviointikeskustelu	Alaisen suoritusten arviointi	Toiminnan ja tulosten arviointi
Kehityskeskustelu	Antaa alaiselle mahdollisuus tarpeittensa ilmaisemiseen sekä suunnitelmien ja ehdotusten tekemiseen	Henkilökohtainen mahdollisuus saada vastaus kehitys- ja uratarpeisiinsa sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan tilanteeseensa ja tulevaisuuteensa. Vuorovaikutuksen jatkuvuuden varmistaminen.

Taulukko 1: Eri keskustelutyyppien tarkoitukset ja tavoitteet (Lankinen 2014, 73)

Työssäni itseohjautuvuus on tärkeä ominaisuus ja se kehittyi henkilökohtaisesti paljon tällä viikolla päivien ollessa normaalista asiakaskontaktoinnista ja -käynneistä poikkeavia. Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijän ei koskaan pidä ajatella pomon kertovan, miten asiat pitää tehdä. Pomon pitää osata neuvoa ja sparrata, mutta työnteon tavat työntekijä päättää itse. (Savaspuro 2019, 62)

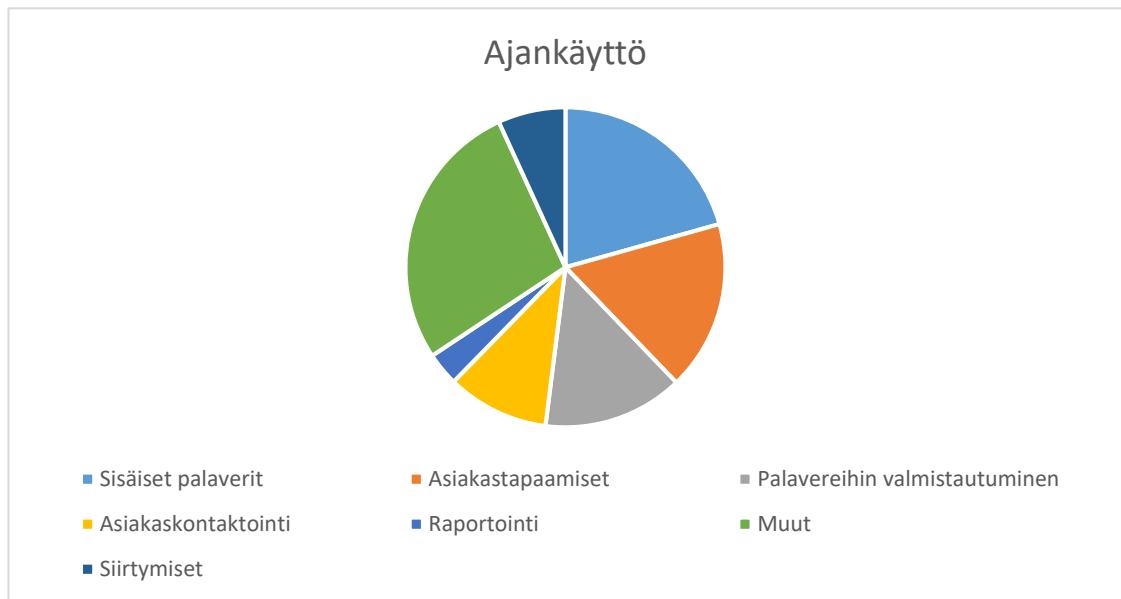
3.3 Viikko 3: Ajanhallinta

Viikon teeman tavoitteena on käsitellä työni sisältöä ja työtehtäviä ajankäytön näkökulmasta. Viikon aluksi kerron, miten viikko on suunniteltu ja viikon päätteeksi analysoin suunnitelman ja toteuman välistä yhteyttä. Ajankäyttö on yksi merkittävimpiä asioita, joilla omaa työtä voi tehostaa ja suunnitelmallisuus nousee esille yhtenä kehityskohteena.

Maanantai

Tein viikon aluksi arvion siitä, miten työviikon ajankäyttö on suunniteltu. Vakituisen kokoaikaisen työsopimukseni mukaisesti täysi työviikko kestää 37,5 tuntia. Kuten kuvaan kuviossa 2, kalenteriin oli viikon aluksi merkitty kuusi tuntia sisäisiä palavereja ja viisi tunnin mittaista asiakaskäyntiä. Sisäisiin palaverihin valmistautumiseen ja niistä kertyneisiin työtehtäviin oli

varattu neljä tuntia. Asiakaskontakteihin ja prospektointiin kalenterissa oli merkintöjä kolme tuntia ja erilaisiin yksittäisiin työtehtäviin oli kahdeksan tuntia. Raportoinnille oli varattu tunti. Asiakastapaamisiin siirtymiseen oli varattu aikaa kaksi tuntia. Kalenterissa oli viikon aluksi siis noin yhden työpäivän verran vapaata aikaa erilaisille viikon aikana syntyville työtehtäville. Minulla on tapana merkata kaikki työtehtävät suoraan kalenteriin, jotta varaan samalla aikaa niiden tekemiseen. Pidän siis kalenteria samalla tehtävälistanä.



Kuvio 2: Työtehtävien jakautumien ajankäytöllisesti

Viikon aluksi oli viikonlopun aikana ilmennyt muutama viikonlopun työvuoroja koskeva tapaus asiakkailla. Usein tapaukset koskevat myöhästymisiä tai väärin merkattuja työvuoroja. Tällaisissa tapauksissa aikaa vievä elementti on usein se, että pitää kuulla kaikkien osapuolten näkemykset ennen lopullisen päätöksen tekoa. Mikäli osapuolet ovat tapahtuneesta eri mieltä, tulee keskusteluun usein ottaa mukaan myös työsuhtediimin tai sairaanhoidon näkökulma, jolloin tapauksen selvittäminen venyy. Tämä on hyvä esimerkki viikon aikana syntyvistä työtehtävistä, jotka eivät ole täysin ennakoitavissa.

Tiistai

Minulla on tapana aloittaa päivä priorisoimalla tärkeimmät tehtävät. Monet työtehtävistäni asiakasrajapinnassa ovat aikasidonnaisia, joten rakennan usein muun päivän niiden ympärille. Esimerkiksi asiakastapaamisiin valmistaudun aina viimeistään tapaamista edeltävänä päivänä, jotta mahdolliset muuttujat eivät saman päivän aikana pilaa huolellista valmistautumista. Olen todennut työtehtävien merkkauksen kalenteriin hyväksi tavaksi, sillä näen yhdellä vilkaisulla päivittäisen työmäärän. Lisäksi käytän kalenterissa värejä kuvaamaan eri työtehtäviä, jotta viikon kulku on helpompi hahmottaa.

Tänään oli kaksi asiakastapaamista, joten päivän ajankäyttö määräytyi pitkälti niiden ympärille. Asiakkaan kanssa käydyistä keskusteluista syntyy poikkeuksetta uusia työtehtäviä, joihin on varattava aikaa seuraaville työpäiville.

Keskiviikko

Huomaan, että työssäni on paljon sekä sisäisiä että ulkoisia ärsykejä. Etätyöpäivinä ulkoisia ärsykejä on vähemmän, sillä kollegoiden kysymyksiä ja muuta puhetta ympärillä on vähemmän. Joustavat työnteon mahdollisuudet turvaavat työrauhaa (Yli-Kaitala, Toivanen, Viljanen & Janhonen 2016, 20).

Tämän olen huomannut myös omassa työssäni, jota tehdään joustavasti etänä, toimistolla ja asiakkaissa. Sovimmekin usein kollegoideni kanssa toimistopäivät etukäteen, jolloin voimme kehittää toimintaa ja sosialisoida. Keskittymistä ja aikaa vaativiin tehtäviin, kuten strategia-projektiin, varaan usein aikaa etätyöpäivinä. Ärsykejä syntyy kuitenkin päivittäin eri viestivälineistä ja myös nopeiden voittojen tavoittelusta ns. helppoja työtehtäviä suorittamalla.

Torstai

Koska edellisinä päivinä suurin osa ajasta oli kulunut asiakastapaamisissa ja niihin valmistautuessa, oli tämä päivä rauhoitettu etätyölle. Näin ollen sain järjestettyä itselleni aikaa tehdä tapaamisista syntyneitä työtehtäviä, kuten päivittää asiakkaan tietoja, tarkkailla rekrytointien etenemistä sekä lähettää asiakkaille lupaamiani materiaaleja. Päivää varjosti hieman eräällä asiakkaalla tapahtunut työntekijää koskeva ikävä välikohtaus, jota selvitimme yhdessä HR-asiantuntijoidemme kanssa. Tällaiset tapaukset vievät paljon aikaa ja vaativat erityistä tarkkuutta. Otan usein heti alusta alkaen epäselvissä tilanteissa työsuhtetiimimme osajat mukaan keskusteluun, jotta noudatamme työnantajana varmasti kaikkia lakeja ja säädöksiä ja voimme palvella työntekijää parhaalla mahdollisella osaamisella. Tällaisissa tapauksissa, joissa monta tahoa selvittää samaa asiaa on vaikea alkaa heti keskittyä toiseen työtehtävään muiden vastauksia odottaessa.

Perjantai

Tutkin viikon alussa tekemääni ajankäytön arvioita toteutuneeseen työviikkoon. Kaikki sovitut sisäiset palaverit ja asiakastapaamiset toteutuivat suunnitellusti. On normaalia, että asiakastapaamisia ja palavereja siirretään erinäisistä syistä, joka usein muuttaa suunnitelmia yksittäisten päivien sisällä. Olin tyytyväinen suunnitelmaan ja toteutukseen ja viikko oli mielestäni tehokas.

Perjantaisin varaan usein aikaa etätyölle, jotta voin tehdä kaikki loput viikon kesken jääneet työtehtävät ja alkaa valmistautua seuraavaan viikkoon.

Viikkoraportti: Viikko 3

Tämän viikkoinen oppi ja kehittyminen fokusoiti aikatauluttamiseen ja priorisointiin. Koska alkuvuikon päivät olivat jo edellisellä viikolla lähes täyteen varattuja ja asiakastapaamiset sekä niihin kulkeminen vaati aikaa, oli aikatauluttaminen mietittävä erityisen tarkkaan. Nämä alkuvuikon kiireiset päivät heijastuivat loppuviikkoon tekemättöminä töinä ja tapaamisilta kertyneinä tehtävinä, joten myös loppuviikko oli työntäyteinen. En tykkää puhua työssäni kiireestä, sillä itseohjautuvuuden ansioista myös kiire ja kiireentuntu on itseaiheutettua.

Yli-Kaitalan ym. (2016, 26) mukaan, Asiantuntijatyön yksi tärkeimmistä voimavaroista on kyky ja mahdollisuus keskittyä ajatustyöhön. Työympäristö tulvii ärsykeitä, jotka keskeyttävät ajatustyön. Asiantuntijan huomiosta kilpailevat sähköpostit, somekanavien viestit, puhelin jne. Tämä haastaa, sillä aivot innostuvat uutuuksista. Lisäksi keskeytämme usein myös itsemme. Sisäiset keskeytykset ovat niitä, jotka saavat meidät tekemään toisarvoisia asioita. Mielessä olevat työ- tai kotiasiat johtavat helposti sisäisiin keskeytyksiin.

Tutkin tämän viikon päätteeksi, mihin työaikani kului. Noin 35% työajastani käytin asiakastapaamisiin ja niihin valmistautumiseen. 35% työajasta kului asiakkaiden kontaktoimiseen viestivälinein ja näistä kontakteista syntyneisiin tehtäviin. Karkealla jaottelulla lopun ajastani käytin suurempien kokonaisuuksien, kuten automaatioprojektin ja strategiaprojektimme edistämiseen sekä erilaisiin nopeisiin tehtäviin.

Ajankäytöllisesti tarkkailin myös viikon työajan aikavarkaita. Aikavarkaajat ovat tapoja ja toimintamalleja, jotka estävät rauhallista ja tuloksellista työskentelyä sekä aiheuttavat usein tarpeetonta kiireen tunnetta (Takamäki 2016, 26). Suurimmiksi aikavarkaita viikon aikana muodostui priorisoinnin puute, keskeytykset päivän aikana ja tarpeeton viivyttely pikkuasioissa tai niiden siirtäminen toiselle päivälle. Näistä erityisesti keskeytykset ovat sellainen asia, joiden vähentämisen keinoista myös strategiaryhmässämme on paljon pohdittu ja niihin pyritään löytämään koko organisaatiota hyödyttäviä ratkaisuja.

Otin tämän viikon ajanhallintaan käyttöön Eisenhowerin päätösmatriisin. Sen tarkoituksena on määrittää asioiden kiireellisyyttä ja tärkeyttä ja muodostaa niistä kuvion 3 mukainen nelikenttä. ”Kiireelliset asiat vaativat välitöntä huomioitamme, ja ne ovat usein reagointia pyyntöihin, kysymyksiin tai vaatimuksiin. Tärkeät asiat puolestaan ovat niitä, jotka ovat pitkän tähtäimen tavoitteidemme ja elämänarvojemme mukaisia ja vievät meitä elämässä siihen suuntaan, johon pyrimme. Ne ovat siis työsi ja itsesi kannalta merkityksellisiä asioita.” (Sammalisto 2019, 97)

	Kiireellinen	Ei-Kiireellinen
Tärkeä	1	2
Ei-Tärkeä	3	4

Kuvio 3: Eisenhowerin päätösmatriisi (Sammalisto 2019, 98)

Alun perin ajatus esitellään Stephen Coveyn kirjassa *The 7 habits of highly effective people* ja se perustuu presidentti Eisenhowerin uran johtoajatukseen. Ruudun 1 asiat ovat kiireellisiä ja tärkeitä. Nämä asiat vaativat välitöntä huomiota ja auttavat saavuttamaan pitkän ajan tavoitteita ja tärkeitä asioita. Ruudun 2 asiat ovat tärkeitä, mutta ei kiireellisiä. Nämä asiat edistävät pitkän aikavälin tavoitteita ja vievät uralla ja yksityiselämässä eteenpäin. Ruudussa 3 on ei-tärkeitä kiireelliset asiat. Nämä asiat ovat usein juuri edellä mainittuja keskeytyksiä kuten kollegoiden keskeytyksiä tai sähköposteja. Ruudun 4 asiat ovat ei-tärkeitä ja ei-kiireellisiä ja niitä tulee pyrkiä vähentämään.

Eisenhowerin päätösmatriisi auttoi viikon aikana jäsentelemään tärkeitä tehtäviä. Asetin jokaisen päivän tehtävät matriisin sisälle ja vertasin niiden tasapainoa. Onnistuinkin vähentämään ruutujen 3 ja 4 asioita, jolloin huomasin keskittyväni paremmin ja saavani päivän aikana enemmän tehtäviä tehdyksi ja asioita edistetyksi.

3.4 Viikko 4: Raportointi, tuloksen analysointi ja johtopäätökset

Asiakkuuspäällikön työ sisältää paljon raportointia. Sillä seurataan työn tuloksia ja jaetaan yhteistyön kehittymistä läpinäkyvästi asiakkaan kanssa. Tässä luvussa käsittelen raportointia, niiden analysointia ja avaan niiden pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä. Tietopohjana viikkoraportissa käsittelen asiaa hyötynäkökulman kannalta ja pohdin, miten mittareista on mahdollisimman paljon hyötyä kaikille osapuolille.

Maanantai

Asiakkuuspäällikön työ sisältää säännöllistä raportointia. Tuloksia ja toimintaa raportoidaan esihenkilöille, kollegoille ja avainasiakkaille sopimusten mukaisesti. Tärkein sisäinen raportointi koskee tulosta suhteessa budjettiin. Sen pohjalta tehdään kvartaaleittain ennusteita, jotka tarkentavat edellisen vuoden lopussa lukittua budjettia. Tämän päivän aikana tarkensin ennustetta toiselle kvartaalille ja analysoin tarkasti alkuvuoden asiakassalkkuni tuloksen onnistumisia ja epäonnistumisia.

Ennusteen tekeminen on tärkeää yritysjohton näkökulmasta, jotta voidaan tehdä suuntaan tai toiseen korjaavia toimenpiteitä kuten siirtää painopistettä uusasiakashankintaan tai keksiä keinoja lisämyynnille nykyisissä asiakkaissa. Lisäksi ennusteen tarkennuksen ohessa tehtävä analyysi omasta tuloksesta antaa vastauksia omaan tekemiseen ja kertoo työn tuloksista. Se myös auttaa hahmottamaan tarvittavia toimenpiteitä jatkon kannalta. Kirjallinen analyysi selittää syitä lukujen takana myös yritysjohdolle.

Tiistai

Esihenkilöideni tarkastettua tekemäni ennusteen keskustelimme sen sisällöstä palaverissa. Osassa asiakassalkkuani tulos ei ole ollut odotetun kaltainen ja keskustelimme siihen johtaneista syistä. Kokonaistulos on kuitenkin suhteellisen onnistunut, joten siirsimme myös joitain yhteisiä tavoitteita ja toimenpiteitä asiakkaalta toiselle. Tämä keskustelu on osa tulos- ja suoritusarviointikeskustelua, joista kirjoitin luvussa 3.2. Lisäksi koko tiimin ennusteet käsitellään yhteisesti, jotta voidaan auttaa ja kehittää myös kollegoiden toimintaa. Tätä varten meillä on säännöllisiä tiimipalavereja, jotka keskittyvät lähes kokonaan tuloksen analysointiin.

Keskiviikko

Avainasiakkaille ja muille merkittävimmille asiakkuuksille tuotetaan erilaisia raportteja. Tänä lähetin toista isoa asiakkuuttani koskevan viikkoraportin asiakkaalle. Se sisältää tietoa asiakkaalla työskentelevistä työntekijöistä, muutoksista heidän sopimuksissaan sekä listauksen avoinna olevista rekrytoinneista. Raportin sisältö on laadittu yhdessä asiakkaan kanssa, jotta kaikki oleellinen tieto löytyy siitä.

Viikoittain toistuva yksityiskohtainen asiakasraportti antaa tärkeää dataa myös sisäiseen toiminnan ohjaamiseen. Siksi pidämmekin raportointipäivänä aina asiakkuutta hoitavien rekrytoijien kanssa koontipalaverin, jotta varmistamme tiedon ajantasaisuuden ja yhteneväisyyden. On mielestäni tärkeää, että asiakkaalle tiedotetaan tuorein ajantasainen tieto, joka ei ole ristiriidassa muun viestinnän kanssa.

Torstai

Avainasiakkuuksien ja suurimpien asiakkaiden lisäksi on tärkeää muistaa varata aikaa myös pienempien asiakkaiden hoitamiseen. Tästä syystä varaan tällä raportointiviikolla aikaa myös niihin paneutumiseen. Vaikka avainasiakkuuksieni ulkopuoliset asiakkaat tuottavat alle kymmenen prosenttia kokonaistuloksestani on tärkeää pysyä niistä tietoisena ja muistuttaa heitä henkilöstövuokrauksen mahdollisuuksista. Pienistä toimijoista syntyy joinain kuukausina avainasiakkuuksien heikkoa tulosta paikkaavaa liikevaihtoa, joka parantaa kokonaistulosta.

Pidän yhteyttä pieniin asiakkaisiin säännöllisesti ja varmistan, että he saavat ansaitsemaansa palvelua. On kuitenkin tärkeää samalla priorisoida, jottei kuluta liikaa aikaa merkityksettömään liiketoimintaan. Organisaatiomme pitkän historian ansioista meillä on kattava toimintakenttä horeca-toimialalla, joka kattaa lähes kaikki merkittävät toimijat. Asiakashoidollinen työ on mielestäni tärkeää, jotta pysyy tilaavien esihenkilöiden mielessä ja on tavoitettavissa silloin, kun asiakas sitä tarvitsee.

Perjantai

Keskiviikkona lähetetyn viikkoraportin lisäksi tälle viikolle osui myös päivä, jolloin saman avainasiakkuuden taloushallintoon toimitetaan arvio edellisen kuukauden laskutuksen määrästä ja syntyneestä liikevaihdosta. Tämän arvion pohjalta asiakas voi tarkastaa laskujen oikeellisuuden ja varmistaa, että tiedot ovat yhtenäisiä heidän järjestelmissään oleviin tietoihin.

Arvion lisäksi muutamaa päivää myöhemmin asiakkaan HR:lle ja johdolle lähetetään varsinainen kuukausiraportti, joka sisältää viimeisetkin edellisen kuun laskutetut ostot, tehtyjen työtuntien kokonaismäärän, sairaspoissaoloprosentit ja kuukausipalkkojen määrän. Tämä raportti on yksi tärkeimmistä toimintaa ohjaavista työkaluista ja vertaan sitä aina edellisen kuun raporttiin ja edellisen vuoden vastaavaa kuukautta koskevaan raporttiin. Näin saan tärkeää tietoa poikkeuksista ja asioista, joihin seuraavan kuukauden aikana tulee kiinnittää erityistä huomiota. Esimerkkejä poikkeuksista ovat esimerkiksi tavallista korkeampi sairaspoissaoloprosentti tai toimipaikkojen laskutuksen määrän merkittävät alenemiset.

Viikkoraportti

Koen, että asiakasraportoinnissa on kaksi tärkeää tekijää. Ensinnäkin on tärkeää raportoida asiakkaalle tarkastettua ja jäseneltyä, mahdollisimman helposti tulkittavaa dataa yhdessä sovitun aikataulun ja periaatteiden pohjalta. Käyn raportteja asiakkaiden kanssa usein läpi ja palaverien yhteydessä varmistan, että raportoitava tieto on heidän liiketoimintansa kannalta oleellista.

Toisaalta on molempien osapuolten kannalta ensiarvoisen tärkeää tietää, miksi raportointia tehdään. Välillä raportointi voi tuntua turhalta, kun asiakas ei kommentoi tietoa edes

vastaanotetuksi. Siksi on tärkeää ajoittain varmistaa, että molemmat osapuolet kokevat raportin sisällön tarpeelliseksi ja siitä on kaikille hyötyä. Oma työtäni ohjaan analysoimalla raporttia ja pureutumalla sen sisältöön sekä vertailemalla sitä aiemmin kerättyyn tietoon. Hyvän mittarin tunnistaa kolmesta asiasta: se mittaa oikeita asioita, sillä on selkeä tavoite ja sen kautta saatua tietoa hyödynnetään toiminnan parantamisessa (Kenner & Leino 2020, luku 3).

Avainasiakkuussuhteiden jatkuva parantaminen on osa asiakkuuspäällikön työnkuvaa ja se liittyy erityisesti laatu- ja tuottavuustyöhön, joiden myötä varmistetaan tulevaisuuden kilpailukykyä (Mäntynevä 2019, 180). Koen raportoinnin avainasiakkuuksissa merkittävänä juuri siksi, että lukujen pohjalta voimme jatkuvasti kehittyä ja läpinäkyvyys tuo kumppanuuteen luotavuutta.

Holman ym (2021, 267) mukaan olennaisinta on mittaamisesta saatu hyöty ja tiedon analysointi. Mikäli mittarit ja raportit jäävät vain numeroiksi, ei niistä ole kenellekään hyötyä. Analysoinnilla tarkoitetaan systemaattisesti kerätyn tiedon vertailua, tulkitsemista ja jäsentelyä päätöksenteon tueksi. Kerätyllä tiedolla voidaan vaikuttaa asiakkaan kokemukseen ja tunnistaa muuttujia.

3.5 Viikko 5: Avainasiakkuudet suhteessa muihin asiakkuuksiin

Asiakkuuspäällikkönä valtaosa työajastani ja -panoksestani kuluu avainasiakkaiden parissa. Tässä luvussa käsittelen tarkemmin niiden merkitystä niin taloudellisessa kuin ajankäytöllisessä viitekehyksessä. Pohdin, miten avainasiakassuhteita voi syventää ja miten yhteistyötä hoidetaan mahdollisimman pitkäjänteisesti. Lisäksi suhteutan avainasiakkuuksien parissa työskentelyä muihin asiakkaisiin ja uusasiakashankintaan.

Maanantai

Saimme viime viikolla kollegani kanssa tehtäväksemme kontaktoida uuden valtakunnallisen asiakkaan sopimuksen alaisia toimipaikkoja. Teimme listauksen ravintoloista vastaavista yrittäjistä ja henkilöistä, keräsimme yhteystiedot ja jaoimme listan puoliksi. Tämän asiakkuuden sopimusneuvottelut ovat olleet käynnissä alkuvuoden aikana ja asiakkuudessa onnistumiselle on varattu tilaa budjetista.

Vaikka sopimus valtakunnallisesti on jo voimassa, yksittäisten toimipaikkojen tilausten saaminen ja niiden toimittaminen voidaan tässä tapauksessa määritellä uusasiakashankinnaksi. Tässä asiakkuudessa onnistumista korostaa se, että tiedämme kilpailevien henkilöstövuokrausyritysten toimivan jo laajassa yhteistyössä asiakkaan kanssa. Siksi koin tärkeäksi tehdä selkeän, yksinkertaisen strategian yhteydenottoon, jotta voin heti alussa antaa asiakkaalle ymmärryksen siitä, mitä lisäarvoa juuri meidän tarjoamien palveluiden käyttäminen hänelle

antaa. Koska kontaktoitavia henkilöitä on useita kymmeniä, myös jokaisesta uudesta yhteydenotosta on saatavilla uutta dataa arvon tuottamiseen seuraaville henkilöille.

Uusasiakashankinnassa kauppa toteutuukin todennäköisimmin silloin, kun asiakas kokee saavansa enemmän arvoa ja hyötyä suhteessa tekemäänsä uhraukseen. Tämäkään ei kuitenkaan riitä, jos kilpailijat pystyvät tarjoamaan vastaavan hyödyn ja arvon asiakkaalle. On kolme vaihtoehtoa vaikuttaa tilanteeseen: Joko lisätään arvoa, vähennetään kokonaisuhrausta tai parhaassa tapauksessa tehdään molemmat samanaikaisesti. (Laine 2015, arvon ja hyödyn myyminen asiakkaalle)

Tiistai

Käytin lähes koko päivän toisen avainasiakkuuteni parissa. Menin tiimimme uusimman rekrytoijan kanssa asiakkaan toimipaikalle perehdytystarkoituksessa tutustumaan eri yksiköihin. Lisäksi meillä oli kuukausittainen palaveri asiakkaan edustajien kanssa. Miellän oman roolini perehdytyksessä tärkeäksi organisaatiomme lähimpänä asiakkaan asiantuntijana ja toki haluan myös tiimiläisistäni parhaan panoksen irti. Tämä avainasiakkuus on työni taloudellisesti merkittävin yksittäinen asiakas ja siksi haluan kaikkien onnistuvan. Perinteisen henkilöstövuokrauksen ja rekrytoinnin lisäksi tuotamme asiakkaalle lisäpalveluita esimerkiksi koulutusten ja valmennusten muodossa.

Koronapandemian myötä myös tämän avainasiakkuuden johtaminen on muuttunut. Ennen pandemiaa tarjonnan ylittäessä kysynnän lähes poikkeuksetta myös henkilöstövuokrauksessa on voitu tyytyä klassisiin neljään P:hen asiakasstrategiassa: Product, Place, Price, Promotion, eli tuote tai palvelu, jakelu, hinta ja promootio. Pandemian vaikutuksesta horeca-alaan pelkääntään näihin vaikuttamalla ei saa asiakkaalle aikaiseksi riittävää tehoa, eikä pysty kehittämään vahvuuksia ja osaamista. On tärkeää rakentaa uusia kyvykkyyksiä siihen liiketoimintaympäristöön, jossa asiakkaan asema ja yritysten välinen ja keskeinen liiketoiminta ja arvoketjut ovat voimakkaassa muutostilassa. (Hellman & Värilä 2009, 22-23)

Keskiviikko

Tämän päivän olin eilisen vastapainona yhteydessä avainasiakkuuksien ulkopuolisiin asiakkaisiin. Suunnittelimme erään asiakkaan kanssa lyhytvalmennuksen sisältöä ja muutaman muun asiakkaan kanssa keskustelimme kesärekrytoinneista ja henkilöstötarpeesta kesällä.

Normaalin viikon aikana ajankäytöllisesti noin 80% asiakkaisiin käytetystä ajasta menee avainasiakkuuksien hoitamiseen. Pienempien asiakkaiden tarpeet on usein hyvin kausi- ja sesonkiluontoisia, jolloin voi olla pidempiäkin aikoja ilman minkäänlaista henkilökohtaista työpanosta kyseisen asiakkaan suuntaan. Pienemmät asiakkaat kuitenkin tuottavat yhteenlaskettuna tasaista tulovirtaa, joten niistä huolehtiminen on tärkeä osa asiakkuuspäällikön työtä.

Torstai

Päivitimme toisen avainasiakkaan kanssa useamman kesätyörekrytoinnin tilannetta ja avasimme uusia hakuilmoituksia eri tehtäviin. Avainasiakkaiden rekrytoinneissa haluamme onnistua erityisen hyvin, sillä se takaa yhteistyön jatkuvuuden ja lisää asiakastytyväisyyttä. Myös onnistuneilla rekrytoinneilla takaamme pidemmät työurat ja paremman sitoutuneisuuden omalta osaltamme. Vastaamme työntekijöidemme työhyvinvoinnista yhteistyössä asiakkaan kanssa, joten on tärkeää löytää henkilöitä, jotka nauttivat työstään ja ovat valmiita tekemään sitä mahdollisimman pitkään.

Listasin samalle avainasiakkaalle myös työntekijöiden kertyneitä lomiam ja muita vapaapäiviä. Avainasiakashallinnassa on myynnin, rekrytoinnin ja raportoinnin lisäksi paljon erilaisia hallinnollisia tehtäviä, sillä asiakkaan listoilla on kymmeniä työntekijöitä. Moni näistä tehtävistä on ennakoitavissa ja säännöllisiä, mutta välillä asiakas pyytää hieman enemmän selvitystyötä vaativia kokonaisuuksia. Niihin kuuluu usein yllättävän paljon aikaa, sillä tietoa saattaa joutua keräämään monesta eri lähteestä sekä tarkistamaan sitä palkkahallinnon tai muun tukitoiminnon kanssa.

Perjantai

Jatkoin maanantaina aloittamaani uusasiakashankintaa. Suuresta valtakunnallisesta emoyhtiöstä huolimatta kyseisen yrityksen toimipaikkojen yrittäjillä on hyvin erilaisia tarpeita koskien vuokratyövoimaa ja rekrytointia. Se tekee tilanteesta osaltaan haastavan, sillä palvelun saaminen ja tuotteistaminen on ajoittain hankalaa. Koen, että onnistuin kuitenkin mielestäni tuomaan yrityksemme parhaat hyötynäkökulmat esiin ja sain yrittäjät pääosin kiinnostumaan palveluistamme. Useampi yrittäjä aloitti yhteistyön kanssamme heti ja moni kertoi olevansa yhteydessä tarpeen tullen.

Koen, että tällainen työ avainasiakkuuksien hoitamisen keskellä on virkistävä. Asiakkuudenhoito on hyvin erilaista verrattuna uusasiakashankintaan. Avainasiakkaiden kanssa on syntynyt suhde, jota kehitetään erilaisilla toimenpiteillä ja monet avainasiakkuuksissa työskentelevät vastinparini ovat tulleet tutuksi. Uusasiakashankinnassa tämänkin viikkoiset puhelut olivat ensimmäinen kontakti minun ja asiakkaan yhteyshenkilöiden välillä. Näin ollen suhteen syventämisen keinot tulee olla täysin erilaiset verrattuna pitkäaikaisiin, kauan kestäneisiin asiakassuhteisiin.

Viikkoraportti

Asiakassalkkuuni kuuluu noin kymmenkunta eri yritystä, joilla yhteenlaskettuna on yli sata toimipistettä. Jokaisella toimipisteellä on omat yhteyshenkilönsä, joissakin hotelleissa saattaa olla jopa viisi eri henkilöä. Kontakteja on paljon, mutta vain pieni osa näistä tuottaa

suurimman osan liikevaihdosta. Mäntynevan (2019, 17) mukaan avainasiakkuuksien johtamisessa puhutaan Pareto-säännöstä, joka pätee myös omalla kohdallani. Säännön mukaan 80 prosenttia liikevaihdosta on peräisin 20 prosentilta asiakkaista. Joskus, myös omalla kohdallani, sääntö ilmenee vieläkin jyrkemmin: 90 prosenttia liikevaihdosta saadaan 10 prosentilta asiakkaista. Tämä riippuvuus on keskeinen syy sille, miksi organisaatiossamme käytetään avainasiakkuuksien johtamisen mallia.

Mäntyneva(2019, 78) jakaa avainasiakkuuden luonteen neljään eri osaan riippuen asiakassuhteen syvyydestä taulukon 2 mukaisesti.

Toimittaja	Preferoitu toimittaja	Kumppani	Strateginen kumppani
Asiakas ostaa satunnaisesti.	Asiakas ostaa, kun voi.	Asiakas ostaa aina, kun voi, ja haluaa kehittää liikesuhdetta yhdessä.	Asiakas ostaa aina, kun voi, ja haluaa pitkäjänteisesti kehittää toimintaa yhdessä. Asiakas myös sioutuu ja investoi kumppanuuteen.

Taulukko 2: Avainasiakkuuden luonne (Mäntyneva 2019, 78)

Taulukkoon 2 peilaten salkustani löytyy kaikkiin rooleihin sopivia asiakkaita. Kahdesta avainasiakkaastani toinen on kumppani ja toinen strateginen kumppani. Muissa asiakkuuksissa olemme joko toimittajan tai preferoidun toimittajan roolissa. Tämä on yksi syy asiakkaiden generoimaan liikevaihtoon, joka siis avainasiakkuuksissa on merkittävästi muita asiakkuuksia suurempi. Toimittajan ja preferoidun toimittajan roolissa on haastavampaa vaikuttaa myyntiin, sillä asiakkaan ostot ovat usein hyvin sesonkiluontoisia ja saattaa vaihdella suuresti lyhyelläkin aikajänteellä. Kumppanuudessa ja strategisessa kumppanuudessa vaikuttaminen on helpompaa, sillä suhteet ovat kestävämmällä pohjalla molemmat osapuolet näkevät liikesuhteen kehittämisen tärkeäksi parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi.

Oman aiemman työkokemukseni ja nykyisessä työssä keräämäni kokemuksen ansioista olen mielestäni kehittynyt paljon asiakkaan ymmärtämisessä. Asiakasymmärryksellä pyritään ymmärtämään asiakkaan motivaatiota. Tarkoitus on saada tietoa siitä, millaisia asiakkaat ovat, milloin ne kääntyvät yrityksen puoleen ja millaisia haasteita asiakkaalla on. Asiakasymmärrys on tapa kysyä ja saada vastaus, miksi asiakas toimii tietyllä tavalla. Tämä auttaa kehittämään tarjottavia palveluita. (Holma ym. 2021, 111)

Avainasiakkuuksissa asiakasymmärrys parantaa myynnin mahdollisuuksia. Kun ymmärtää asiakkaan tarpeita sekä liiketoimintaa ja on kohdannut omalla urallaan samanlaisia haasteita

vastaavissa tehtävissä, on helpompi asettua asiakkaan asemaan. Olen todennut, että asiakas-suhteen syvenemisen kannalta merkittävää on ollut kuuntelutaito ja rehellisyys. Henkilöstötilanne ja työntekijäsaatavuus on vaihdellut viimeisten vuosien aikana niin paljon, että aina ei asiakkaalle ole ollut mahdollista toimittaa profiilimukaisia työntekijöitä. Koen, että tällaisen tilanteen kertominen rehellisesti asiakkaalle on syventänyt suhdetta, vaikka hetkittäinen epäonnistuminen onkin tullut.

Yrityksemme strategia ja tavoitteet huomioiden olen pyrkinyt myös hankkimaan uusia asiakkaita ja verkostoitumaan tehokkaasti. Vaikka suurin osa työpanoksesta luonnollisesti kuuluu avainasiakkuuksien parissa, myös uusasiakashankinnalla on merkittävä rooli erityisesti jatkuvuuden kannalta. Verkostoitumisella on merkittävä rooli työssäni, sillä toimittajan asemaan pääseminen vaatii pohjatyötä ja dialogia myös silloin, kun asiakkaalla ei ole akuuttia henkilöstötarvetta. Työmme kannalta on olennaista, että asiakkaalla on pysyvä, positiivinen muistijälki toiminnastamme silloin, kun heillä on tarvetta palveluillemme.

Autan uusia potentiaalisia tulevaisuuden asiakkaita usein dialogin kautta esimerkiksi antamalla vinkkejä rekrytointiin tai kertomalla tämän hetkisestä markkinasta henkilöstövuokrauksen näkökulmasta. Kysyn asiakkaalta mahdollisista tulevaisuuden tarpeista ja keskustelen parhaista keinoista tarpeiden tyydyttämiseen. Nykypäivänä myynti on auttamista ja hyvän myyjän onkin järkevää tuoda jonkin verran näkemyksellisyyttä ilmaiseksi (Rubanovitsch 2018, 147).

3.6 Viikko 6: Myynnin automaatio

Kevään yksi merkittävimmistä pitkän tähtäimen tavoitteistani on ollut kehittää horeca-organisaatiomme myyntiä automaation kautta. Tässä luvussa esittelen tarkemmin ensimmäistä pilottihanketta, jota pyrimme skaalaamaan koko organisaatiolle jatkossa. Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa projekti on vasta alussa, mutta pyrin kuvaamaan sen kehitystä mahdollisimman kattavasti. Tietopohjan avulla perehdyn automaatioteknologian mahdollisuuksiin ja pohdin hyötynäkökulmia myyntiorganisaatiolle pitkällä aikavälillä.

Viikon päiväkirjaraportointi on vain nelipäiväinen, sillä perjantai oli pitkäperjantai ja vapaa-päivä.

Maanantai

Alkuvuoden ja kevään aikana jalostunut strategiaryhmämme kehitysprojekti on edistynyt tasaisesti päiväkirjaviikkojen aikana. Kuten aiemmin olen maininnut, asiakkuusjohtamisen kehittämisen projektiryhmämme on jaettu kahteen pienempään kokonaisuuteen, sisäisen viestinnän ja myynnin automaation kehittämiseen. Olen mielestäni oppinut paljon automaatiojärjestelmän käytöstä teknisesti ja käyttänyt aikaa ongelmanratkaisuun. Olen yhdessä edellisistä

työpaikoistani tehnyt automaatiota eri järjestelmällä. Peruseriaatteet näissä järjestelmissä on kuitenkin hyvin samankaltaisia, joten jokaista asiaa ei ollut tarpeellista opetella alusta asti.

Pidän automaation mahdollistavaa kehityssuuntaa erittäin tervetulleena organisaatiollemme. Myynnissä ja asiakkuuden johtamisessa on paljon toistuvia toimenpiteitä, joita on melko yksinkertaista automatisoida. Näiden toimenpiteiden tekemiseen täysin manuaalisesti kuluu turhaa aikaa, joka on aina pois tärkeimmistä asioista kuten myynnistä ja asiakassuhteen ylläpidosta.

Tiistai

Strategiaprojektien kehittymistä seurataan myös toimialajohdossa. Tänään kaikki strategiryhmät kokoontuivat palaveriin, jossa kunkin ryhmän työn tuloksia esiteltiin organisaatiolle ja sovittiin seuraavista toimenpiteistä sekä annettiin palautetta muille ryhmille. Keskustelu oli hyvin hedelmällinen ja sain automaation parissa tekemästäni työstä paljon positiivista palautetta kollegoilta.

Automaation osalta seuraava askel on viimeiset sisäiset toimivuuden testaukset, korjaukset ja sen jälkeen jalkauttaminen ulkoiseen viestintään. Organisaatiomme automaatiojärjestelmästä vastaavan kollegan kanssa korjasimme havaitsemamme virheet ja käynnistimme viimeisen testausvaiheen. Näiden testien onnistuttua toivomallamme tavalla olemme valmiit julkaisemaan automaation ja aloittamaan asiakasviestinnän.

Keskiviikko

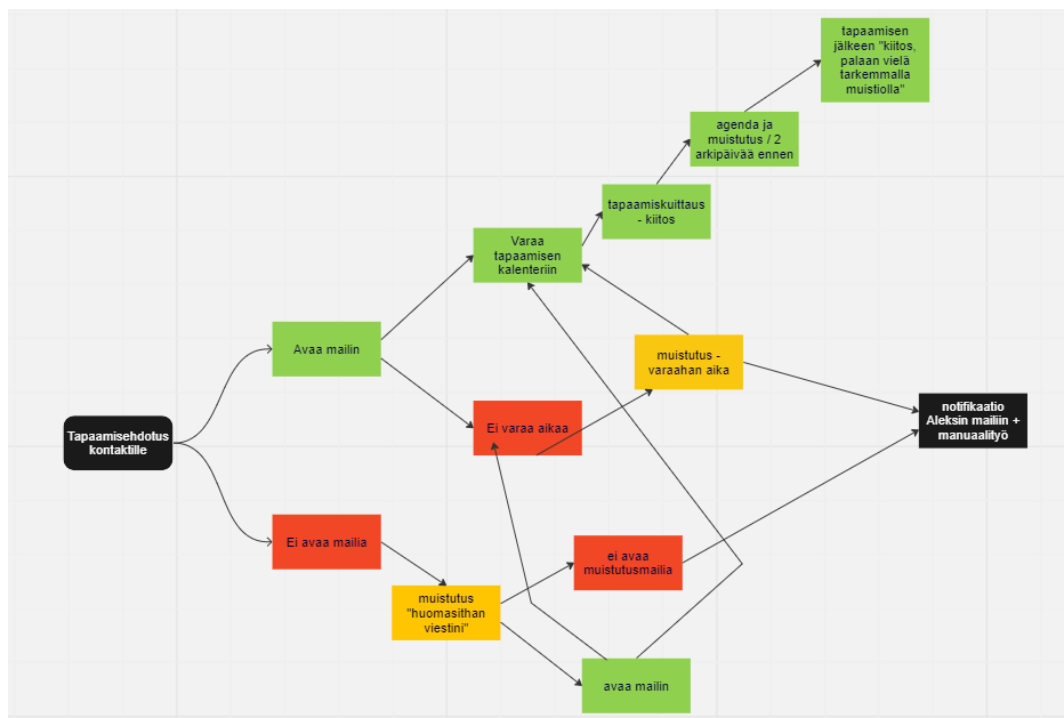
Automaation testausvaiheessa muutimme vielä muutamia yksityiskohtia. Koska kyseessä on myynnin ja tapaamisten sopimiseen tähtäävä automaatio, oli tärkeää miettiä tarkkaan esimerkiksi lähtevien viestin aikatauluja suhteessa kalenterista varattuun ajankohtaan. Mielestäni tärkeä rooli on myös viestin sisällöllä, sillä vastaanottajat ensimmäisessä vaiheessa ovat ennestään tuttuja asiakkaita, joiden kanssa erinäistä viestintää on harjoitettu aikaisemmin. Siinä on suurin ero tässä tapauksessa myynnin ja markkinoinnin automaatiolla, että tässä yhteydessä lähestytään olemassa olevia tuttuja henkilöitä eikä esimerkiksi verkkokauppatilauksia tehneitä kuluttaja-asiakkaita. Tästä syystä myös kontaktista on suhteellisen pieni, joten viestin sisällön tulee olla hyvin mietitty. Asiakas ei missään tapauksessa saa kokea viestintää luotaan työntävänä tai häiritsevänä. Viestin sisällöt ovat asiakkaan tietoihin perustuen personoituja ja otsikoitu esimerkiksi asiakkaan nimeä hyödyntäen.

Torstai

Kyseisessä myynnin automaatiiossa pyritään siis helpottamaan asiakkuuspäällikön asiakastapaamisten sopimista ja siihen liittyvää viestintää. Ensimmäinen viesti on tapaamishdotus,

jonka yhteydessä asiakkaalla on mahdollisuus varata sopiva tapaamisaika kalenterista. Ajan varaamisen jälkeen asiakkaalle lähtee kalenterimerkinnän perusteella aikaan sidottuna tapaamiskuitos-viesti ja lisäksi tapaamista edeltävä muistutus agendoineen. Kalenterimerkinnän ja tapaamisen jälkeen automaatio lähettää asiakkaalle vielä kiitosviestin.

Automaation yksi hienous on siinä, että erilaista viestintää voidaan lähettää riippuen asiakkaan tekemistä toimenpiteistä. Esimerkiksi, jos asiakas avaa tapaamisviestin, mutta ei varaa aikaa kalenterista voidaan lähettää erilainen viesti kuin silloin, kun asiakas ei avaa tapaamishetkessä viestiä lainkaan. Kuviossa 4 on kuvattu automaation vaiheet, joita pyrimme saavuttamaan.



Kuvio 4: Automaation vaiheet

Kuvion 4 sisältämät kaikki viestit, kuten tapaamishetköt ja tapaamiskuitaukset lähetetään asiakkaalle sähköpostilla. Sähköposti on edelleen yleisin viestintäkanavamme asiakastyössä ja siksi käytämme sitä myös automaation yhteydessä. Sähköposti ei yritysviestinnässä näytä laantumista ja sen etuja on yleisyys, kustannustehokkuus ja ominaisuuksien määrä (Kananen 2019, 118). Automaatioissamme optimaalisin toimivuus on silloin, kun asiakas etenee kuvion 4 yläriivin vihreiden laatikoiden mukaan. Punaiset ja keltaiset laatikot ovat if/then-toimenpiteitä, joilla asiakasta pyritään ohjaamaan tapaamisen varaamiseen.

Viikkoraportti

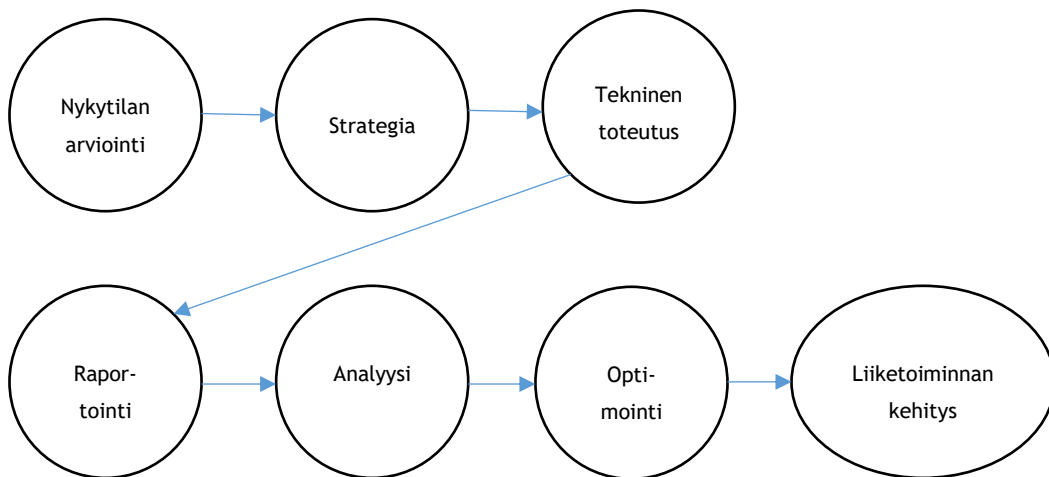
Markkinoinnin automaatio ja myynnin automaatio noudattavat samoja lainalaisuuksia, joten termien yhteydessä voi hyödyntää samaa teoriaa. Kyseisen automaation tapauksessa on hyvä muistaa, että ensimmäisen vaiheen vastaanottajamäärä on pieni, alle sata kontaktia. Tämä mahdollistaa manuaalisen hallinnan ja muutosten joustavuuden helpommin. Automaation tarkoitus on tuoda uutta myyntiä ja pitää huolta nykyisistä asiakkaista (Salo 2017, 68).

”Markkinoinnin automaatiolla tarkoitetaan sisällön automatisoitua jakelua asiakkaille sekä personoidun markkinoinnin skaalaamista. Automaatio kerää dataa, segmentoi yrityksen kontaktit datan perusteella ja lähettää heille oikeanlaisia ja oikea-aikaisia viestejä. Kun kontakti reagoi viesteihin halutulla tavalla tai tekee sivustolla haluttuja toimintoja, myyjät voivat olla häneen yhteydessä ja tiedustella, tarvitseeko hän apua jossain asiassa.” (Lahtinen, Pulkka, Karjaluoto & Mero 2022, 225)

Koen, että myynnin automaation yksi merkittävimmistä eduista on kohdentaminen. Datan perusteella on mahdollista seurata asiakkaiden kiinnostusta palveluihin juuri nyt. Lisäksi myynnin automaatio muistuttaa asiakkaita palveluistamme, vaikka asiakkaalla ei juuri nyt niille tarvetta olisikaan. Rubanovitschin (2018, 84) mukaan perinteisen ja kohdistamattoman B2B-myyntin haaste on se, että energia kohdistuu itseä kiinnostaviin tulevaisuuden asiakkaisiin ja unohtuu ne asiakkaat, joilla voisi olla kiinnostusta palveluihin juuri nyt. Yhden tapaamisen saamiseksi kuluu myös paljon aikaa ja rahaa.

Myynnin ja markkinoinnin automaatiossa ja digimarkkinoinnissa ylipäänsä tärkeää on se, että osaa analysoida ja hyödyntää keräämäänsä dataa mahdollisimman tehokkaasti. Analytiikka auttaa ymmärtämään asiakasta paremmin ja parantamaan asiakaskokemusta. Analytiikka auttaa tekemään päätöksiä siitä, mihin kanaviin kannattaa panostaa. (Iiskola, Hietanen, Mäki, Loikkanen & Kärpänen 2022, luku 10) Dataa analysoimalla on helpompi skaalata tekemäämme myynnin automaatiota myös kollegoilleni ja parantaa osumatarkkuutta tulevaisuudessa.

Lahtinen ym. (2022, 244-245) jakavatkin analytiikan ja mittaamisen prosessin kuvion 5 mukaisesti seitsemään eri osa-alueeseen, joiden avulla analytiikasta tehdään luotettavampaa ja voidaan tuottaa liiketoiminnalle tärkeää ja relevanttia tietoa.



Kuvio 5: Mittaamisen strategian seitsemän vaihetta (Lahtinen ym. 2022, 244-245)

Tätä kirjoittaessa kuvion 5 vaiheista olemme myyntiautomaation pilottiprojektimme aikana toteuttaneet nykytilan arvioinnin, strategian ja teknisen toteutuksen. Saatuamme järjestelmän tekemää raporttia klikkauksista, sitoutumisesta ja vastaanottajien käyttäytymisestä voimme analysoida sitä ja optimoida toimenpiteitä seuraavaa kohderyhmää varten. Liiketoiminnan kehittämisessä automaatioprojektimme näyttää varmasti potentiaalinsa sen skaalautuessa useammalle toimihenkilölle ja suurempien kontaktilistojen käyttöön.

3.7 Viikko 7: Itseohjautuvuus

Kokonaisuutena työni on hyvin itseohjautuvaa. Tässä luvussa käsittelen asiakkuuspäällikön tehtävää ja modernia työelämää itseohjautuvuuden näkökulmasta. Peilaan omaa näkemystäni teoriaan ja tutkin itseohjautuvuuden haittoja ja hyötyjä. Tämän viikon päiväkirjaraportointi alkaa tiistaista, sillä maanantai oli pääsiäisen vuoksi vielä vapaapäivä.

Tiistai

Yritys- ja toimialajohto asettaa tavoitteita asiakkuuspäälliköiden työhön numeraalisesti esimerkiksi budjetissa sekä tapaamisten ja kontaktien määrässä mitattuna. Näihin tuloksiin pyrkiminen ja niiden saavuttaminen on hyvin itseohjautuvaa. Koen, että työssäni tärkeimmän tuen saan vertaisiltani kollegoilta. He tekevät samankaltaista työtä, mutta toimintatavat saattavat esimerkiksi asiakkuuden luonteesta riippuvista syistä erota omista toimintatavoistani. Keskustelen paljon kollegoideni kanssa työnteon malleista ja pyrimme löytämään yhdessä kokemuksia jakaen parhaat tavat työskennellä.

Tälle tiistaille osui pääsiäisen jäljiltä normaalia tyhjempi kalenteri. Merkintöinä oli vain tunnin mittainen tiimipalaveri sekä yksittäisiä tehtäviä, jotka voi suorittaa vapaassa järjestyksessä. Tämä heijastuu työhöni kokonaisuutena. Kalenteriani määrittää asiakastapaamiset ja sisäiset palaverit, mutta muuten työtehtäväni ovat paljolti vapaita aikasidonnaisuudesta. Se

vaatii organisointikykyä, mutta antaa myös vapauksia kehittää ja toteuttaa tekemistä haluumallani tavalla.

Keskiviikko

Säännöllisessä kasvotusten tapaamisessa esihenkilöni kanssa keskustelimme itseohjautuvuudesta. Esihenkilöni on vakuuttunut minun ja muun tiimin jäsenten kyvystä itsenäiseen työkentelyyn ja pitää sitä yhtenä vahvuuksistani. Hän tarjoaa apua, tukea ja neuvoa kysyttäessä, mutta pysyttelee tietoisesti etäämmällä päivittäisestä tekemisestä. Koen tämän positiivisena, sillä tiedän työni vastuut, tavoitteet ja velvollisuudet. Työni tulos on tarkasti mitattavaa ja siksi koen, että on tärkeää antaa vapauksia saavuttaa omia tavoitteita parhaaksi katsomallaan tavalla. Riskinä on liialliset vapaudet, jolloin tiimin yhteisen päämäärään selkeys saattaa sumentua ja työn tehokkuus vähentyä.

Esimerkkinä itseohjautuvuudesta on kaksi asiakastapaamista, jotka tänään pidin. Asiakkuudet eroavat paljon toisistaan ja siksi niihin valmistautuminen tapahtuu eri tavalla. Tunnen molempien asiakkaiden yhteyshenkilöt entuudestaan ja mielestäni meille on rakentunut yhteistyötä kehittävä suhde molempien kanssa. Mitä paremmin tuntee asiakkaan, sitä helpompi on valmistautua tapaamiseen. Valmistauduinkin tapaamisiin eri tavalla ja keräsin kumpaakin tapaamista varten toisistaan eroavaa dataa, jota koin hyödylliseksi esittää tapaamisissa.

Torstai

Monessa työssä tehdään joko rekrytointivaiheessa tai valinnan jälkeen persoonallisuustesti, jolla pyritään arvioimaan henkilön työminän vahvuuksia ja heikkouksia. Tällainen testi on tehty myös minulle esihenkilöni toimesta asiakkuuspäällikön tehtävän alkaessa. Kaikissa persoonallisuustesteissä mitä urani varrella olen tehnyt ovat tulokset olleet samankaltaisia. Yksi vahva osa työpersonani on johtajuus.

Tämä luonteenpiirre nousi esiin myös tilaisuudessa, jossa esiteltiin yrityksemme strategian kirkastussuunnitelma. Tilaisuuden lopussa osallistujat jaettiin pienryhmiin, joiden kesken pohdimme kirkastetun strategian vaikutuksia omaan työhön ja tavoitteisiin. Huomasin nopeasti olevani jäsenteleviä kysymyksiä esittävä ja ryhmän ajatuksia yhteen kokoava jäsen. Lopuksi myös esittelin ryhmämme tulokset muulle henkilöstölle. Ohjaudun ryhmänjohtajan rooliin luonnollisesti ja usein myös tietoisesti.

Perjantai

Kokosimme yhteen asiakkuusjohtamisen strategiaryhmän aikaansaannoksia ja välipalautetta sisäisessä palaverissa. Olen ohjannut itseäni paljon tämän projektin sisällä, sillä myynnin ja markkinoinnin automaatiot ovat minun vahvuuteni. Olen saanut ryhmältäni hyväksynnän

edistää projektia haluamalla tavalla niin kauan, kunhan raportoin työni tuloksia kattavasti. Tämä kertoo osaltaan luottamuksesta, jota ryhmämme jäsenet nauttivat keskenään.

Perjantaisin minulla on tapana alkaa suunnitella ja valmistella seuraavaa viikkoa. Organisoisin kalenteriani, varaan aikaa kesken jääneille tehtäville ja mietin ajankäyttöä myös käyntien ja niihin kulkemisen suhteen. Koska työmme on niin itseohjattavaa, koen tärkeäksi suunnitella kalenteria etukäteen, jotta viikon aluksi ei kulu turhaa aikaa.

Viikkoraportti

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Itseohjautuvuutta on jo pitkään pidetty byrokratian vastakohtana. Byrokratiassa alaisia kontrolloidaan kun taas itseohjautuvuudessa luotetaan ihmiseen ja hänen halunsa tehdä asiat hyvin. Lähtökohta on autonominen työntekijä, joka osaa tehdä isojakin päätöksiä itsenäisesti. (Savaspuro 2019, 25-26)

Myers-Briggsin tyyppi-indikaattorin persoonallisuustestin mukaan (16personalities 2023) olen ENTJ. Se tarkoittaa, että olen persoonaltani strateginen, looginen, tehokas, ulospäinsuuntautunut, kunnianhimoinen ja itsenäinen. Tätä persoonallisuustyyppiä kuvataan termillä 'Commander'. Myers-Briggsin tyyppi-indikaattori on maailman suosituin persoonallisuustesti. Sitä on käytetty suuryrityksissä, yliopistoissa, sairaaloissa ja muissa yhteisöissä jo sadan vuoden ajan. Ideana on antaa persoonallisuustyyppi henkilön vastausten perusteella ja luoda siitä edellä mainitun kaltainen kirjainyhdistelmä. (Emre 2018, 1-10)

Persoonallisuustyyppinä on taulukon 3 mukaisesti 16 erilaista.

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Taulukko 3: Myers-Briggsin tyyppi-indikaattorin persoonallisuustyyppit (The Myers-Briggs Foundation, 2023)

Taulukon kirjaimet tarkoittavat seuraavaa: E = Ekstroversio (Extraversion), I=Introversio (Introversion), S= tosiasiallinen (Sensing), N=Intuitiivinen (Intuition), T=ajatteleva (Thinking), F=tunteva (Feeling), J=Harkitsevainen (Judgment), P=spontaani (Perception). Oma kirjainyhdistelmä muodustuu testiin vastaamisen perusteella. Testin tavoitteena on ymmärtää ja

kunnioittaa kaikkia eri persoonallisuustyyppisiä. Mikään ei ole toistaan parempi. (The Myers-Briggs Foundation, 2023)

Yllämainitut testin mukaiset luonteenpiirteet näkyvät niin työssäni kuin henkilökohtaisessa elämässäni. Työpaikalla ja itseohjautuvuuden näkökulmasta nämä johtajalle tyypilliset ominaisuudet ovat mielestäni hyvä asia. Kunnioitan auktoriteetteja ja osaa vaatia johtajiltani ymmärtäen samanaikaisesti oman vastuuni.

Savaspuro(2019, 168-170) listaa viisi itseohjautuvuuden kannalta tärkeää huomiota: priorisoi, suunnittele ajankäyttösi, kehitä osaamistasi, sano ei ja vaadi esimieheltäsi paljon. Näistä taidoista kehittämistäsi omasta mielestäni vaatii eniten priorisointi ja kyky sanoa ei. Olen uralani vaihtanut työpaikkaa useita kertoja ja nähnyt paljon hyviä ja huonoja johtajia. Heitä seuraamalla olen oppinut paljon siitä, mitä tarkoittaa esimieheltä vaatiminen. On helppo valittaa ja siirtää vastuuta muille, mutta on huomattavasti kehittävämpää kyetä vaatimaan rakentavasti myös muilta ja perustelemaan vaatimuksensa.

Itseohjautuvuus ei tarkoita sitä, että tekee kaiken yksin. Itseohjautuvuudessa johtajan merkitys korostuu luottamuksen kautta. Sinekin (2009, 115) mukaan johtajaansa luottavat työntekijät tekevät kovasti töitä, koska he kokevat työskentelevänsä jonkin itseään suuremman hyväksi. Tämä korostuu hybridityössä ja modernissa työnteossa, sillä omassakaan organisaatiosamme emme ole johtajiemme kanssa jatkuvasti vuorovaikutuksessa. Martela ja Jarenko korostavat (2015, 38-40), että työn imu eli draivi johtaa tutkitusti tehokkuuteen ja parempaan tulokseen. Koen, että itseohjautuvuus, työn imu ja luottamus johtajiin ovat kolme merkittävintä tekijää oman työni mielekkyyden ja parhaan tuloksen saavuttamisen kannalta.

3.8 Viikko 8: Sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän haasteet ovat tulleet vastaan kaikissa yrityksissä, joissa olen työskennellyt. Viestintä onkin jatkuvaa kehittymistä ja ihmisten vaihtuessa toimintatapojen pitää olla muunneltavia. Tämän viikon päiväkirjaraportoinnissa avaan toimeksiantajaorganisaation viestinnän haasteita ja esitän näkemykseni viestinnän parantamiseksi. Tietopohjan avulla pyrin löytämään keinoja viestinnän avoimuuden ja tehokkuuden lisäämiseen.

Maanantai

Tämän kokoisena organisaationa meillä on haasteita sisäisessä viestinnässä ja viestin jakamisessa oikeille tahoille. Tämän kevään strategiaryhmissä lähes jokaisessa parannusehdotuksessa on jollain tasolla mainittu sisäisen viestinnän kehittäminen.

Tämän viikon alkajaisiksi pidimmekin aiheesta strategiaryhmän palaverin. Keskustelimme Horeca-organisaation eri rooleista ja siitä, millaista tietoa kukin rooli tarvitsee asiakkuuksiin liittyen. Herätimme keskustelua esimerkiksi siitä, miten johtoryhmien välisten

ohjausryhmäkeskustelujen oleellinen tieto saataisiin välitettyä tehokkaasti myös asiakkuuspäällikkötasolle. Viestin kulkemisen haasteet eivät mielestäni ilmene vertaisten välisessä horisontaalisessa viestinnässä vaan nimenomaan siinä, kuinka viesti kulkee organisaatiossa vertikaalisesti eri tahoilla.

Tiistai

Kuten johdannossa toin esille, on organisaatiossamme useita eri sidosryhmiä. Konsernissamme työskentelee satoja toimihenkilöitä. Sidoryhmät viestivät keskitetyn intran ja sähköpostin välityksellä. Koen, että sidoryhmien välinen viestintä toimii hyvin ja pysyn ajan tasalla erilaisista konsernitason muutoksista. Myös esimerkiksi HR-osastollamme on asiantuntijoina kokeneita ammattilaisia, jotka osaavat kommunikoida selkeästi ja tehokkaasti.

Kun sisäinen viestintä eli työyhteisöviestintä toimii hyvin, se rakentaa yhteisöllisyyttä ja luottamusta. Hyvän viestinnän tuloksena on yhteiset pelisäännöt, joiden perusteella kaikki yhteisön jäsenet pyrkivät toimimaan. Tavoitteena on, että jokaisella on tarvittava tieto ja mahdollisuus vaikuttaa toimintaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, luku 2.) Nämä pelisäännöt ovat pääosin mielestäni yrityksessämme toimivia.

Keskiviikko

Järjestimme tarjoilijoita ja saliapulaisia kouluttavan lyhytvalmennuksen asiakkaan tiloissa. Valmennuksessa kouluttivat yksi yrityksemme valmentaja sekä asiakasravintolan vuoropäällikkö. Itse toimin lähinnä yrityksemme kasvoina ja vastasin koulutettavien kysymyksiin työmahdollisuuksista, järjestelmän käytöstä ja muista käytännön asioista.

Koulutus vaati valmistelua. Organisaatiomme sisällä järjestelyssä oli mukana lisäksi valmentaja, koulutuskoordinaattorimme sekä yksi rekrytoija. Koulutuksen järjestämisen sekä jälkityön aikana viestimme paljon ja huomasimme myös muutamia viestinnästä johtuvia epäselvyyksiä erityisesti koulutuksen jälkeen. Nämä erimielisyydet johtuivat pitkälti siitä, että emme ole tänä keväänä tällaisia valmennuksia montaa järjestäneet ja meiltä puuttui mielestäni selkeä työnjako sekä suunnitelma projektin läpiviemiseksi. Onnistuimme kuitenkin hyvin tavoitteessamme ja koulutuksessa, lähinnä keskustelimme epäselvyyksistä rakentavassa mielessä tulevaisuutta varten.

Torstai

Torstaina oli tiimimme säännöllinen myyntipalaveri. Kyseinen tilaisuus järjestetään pääsääntöisesti kahden viikon välein samana päivänä ja samaan kellonaikaan. Tällaisesta systemaattisuudesta on hyötyä aikataulutuksen kannalta. Välillä huomaan, että säännöllinen tunnin mittainen palaveri pidetään ilman suurempaa agendaa tai varsinaista tarkoitusta. Olemmekin tästä keskustelleet tiimin kesken ja miettineet toimivampia ratkaisuja. Viestinnän

näkökulmasta tällaiset palaverit ovat hyviä, sillä tiimiesihenkilöt voivat varmistaa tiedon ajantasaisuuden sekä tarkastella tiimin toimenpiteitä. On kuitenkin tärkeää, että palavereilla on ennakkoon suunniteltu agenda ja päämäärä.

Samana päivänä oli myös HR-johtajan pitämä työtyytyväisyys- kyselyn purkutilaisuus. Vertasimme toimialamme henkilöstön tuloksia konsernin vastaaviin lukuihin. Keskustelimme paljon työpaikalla kehitettävistä asioista, työn merkityksellisyydestä sekä parannusehdotuksista. Vapaa foorumi, jossa toimihenkilöt saivat käydä avointa keskustelua oli mielestäni toimiva.

Huomasin, että yli 20 hengen tilaisuudessa monella saattoi olla haasteita tuoda omaa mielipidettään esille. Näin ollen keskustelu keskittyi muutamien henkilöiden sanoittamiin tapauksiin ja niiden kommentointiin. Tämä viestinnän haaste korostuu nykytyöelämässämme vielä entistä enemmän, sillä moni osallistuu palavereihin myös etänä, jolloin on helpompi olla osallistumatta keskusteluun lainkaan.

Perjantai

Kuten perjantaisin yleensä, on työlistallani paljon viikon aikana keskeneräiseksi jääneitä asioita. Nämä asiat ovat usein sellaisia, joiden valmiiksi saattaminen on teoriassa nopeaa, mutta vaatii kollegan panosta. Usein kollegoilta ei saa vastauksia heti, jolloin asiat viivästyvät. Tätä näkyy työssämme paljon esimerkiksi viestitulvana tai muina keskeytyksinä. Puhuimme työtyytyväisyys- kyselyn purkutilaisuudessa keinoista ehkäistä turhia keskeytyksiä. Keskustelimme myös siitä, kuinka voimme paremmin kunnioittaa kollegojen työaika ja hallita omaa ajankäyttöä priorisoimalla. Olen itse oppinut paremmaksi hallitsemaan omaa aikaani esimerkiksi rajoittamalla sähköpostin lukemista päivän aikana ja käyttämällä viestintätyökalumme erilaisia älä häiritse- toimintoja.

Viikkoraportti

Mikäli viestintäkanavia on paljon ja viestinnän säännöt sekä raamit ovat toimihenkilöille epäselviä, se aiheuttaa paljon ylimääräistä työtä. Kaikilla on oma suosikitapansa ja -mallinsa viestiä, joten on syytä yrittää yhtenäistää linjaa. On tärkeää, että koko työyhteisöä tiedotetaan yrityksen asioista, suunnitelmista ja muutoksista. Työyhteisön täytyy olla valmis tarkastelemaan myös omaa toimintaansa ja kehittää sitä. Siksi on tärkeää, että työntekijät tietävät, missä ongelmia voidaan tarvittaessa ratkoa ja käsitellä. (Järvinen 2019, 39)

Yksi sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkittävimmistä onnistumisen tekijöistä on se, kuinka hyvin viestintää johdetaan. ”Johtaminen on palveluammatti, jota toteutetaan dialogin avulla.” (Sahimaa & Annunen 2022) Erityisesti päätöksenteon jalkauttaminen ja muutoksista viestiminen vaatii organisoitua ja johtajuutta. Savaspuron (2019, 164) sanoin muutoksesta pitää riisua kaikki mystiikka. Mitä enemmän muutoksesta puhuu, sitä arkipäiväisemmäksi se

tulee. Jos halutaan kannustaa ihmisiä ottamaan johtajuutta omasta työstään, tulee johtajan näyttää myös viestinnässä esimerkkiä joka päivä.

Mielestäni yksi toimivimmista viestinnän keinoista on valmentava vuorovaikutus. Sitä voi tehdä organisaation sisällä työntekijä toiselle titteleistä riippumatta. Valmentavan vuorovaikutuksen tarkoitus on saada ihminen tietoisesti itse pohtimaan ja tarkkailemaan omaa työskentelyä ja siihen liittyviä ajatuksia, tunteita ja uskomuksia (Parpei 2018, 78-80). Parpein mukaan valmentavan vuorovaikutuksen vahvuus on, että se opettaa itsenäiseen ajatteluun pelkän tiedon vastaanottamisen sijasta. Tällaisen viestinnän kehittäminen niin esimiehen ja johdettavan välisessä suhteessa kuin vertaisten vuorovaikutuksessa on mielestäni ensiarvoisen tärkeää. Teemme asiantuntijatyötä, jossa voimme tuottaa asiakkaillemme ja työntekijöillemme parhaiten lisäarvoa jakamalla tietoa keskenämme ja kehittymällä muutosten mukana.

Tutkiessani organisaatiomme sisäistä viestintää huomasin haasteiksi erityisesti kanavien määrän ja viestinnän raamien puutteen. Keskustelin asiasta kollegoideni kanssa ja yhtenä kehityskaskeleena olemmekin jalkauttaneet yhtenäisempiä materiaaleja, esimerkiksi tapaamismuistioita ja palaveriagendoja. Näiden avulla uskomme saavamme organisaation viestinnän toimintatapoja yhtenäisemmiksi käyttämällä samoja pohjia ja kaavoja viestinnässä.

Toinen havainto, jonka tein vuorovaikutuksesta kollegoiden kesken oli se, että viestintä on kohteliasta, tasavertaista ja reilua. Viestinnässämme näkyy aito halu auttaa toisia ja pyrkiä yhdessä samaan päämäärään. Olemme tehneet jo tovin töitä yhdessä, joten ymmärrämme myös toistemme tarpeita ja tapoja toimia. Mielestäni tiimimme jäsenet ovat sosiaalisesti kyvykkäitä. Pohjanheimon (2015, 77) mukaan se edellyttää kaikilta koko ryhmän hahmottamista, tavoitteiden ymmärtämistä ja roolijaon sisäistämistä.

Tässä opinnäytetyössä käsitellyistä teemoista juuri viestintä on se teema, jolla on mielestäni eniten merkitystä yrityskulttuuriin ja työntekijöiden tyytyväisyyteen. Avoimen ja toimivan viestinnän myötä työn laatu on alusta saakka parempaa: Tiimityöllä ajatteluvirheet huomataan ajoissa, ideoita syntyy enemmän ja monipuolisemmin ja erilaisten työkalujen, materiaalien sekä kokeilujen laatu ja tarkkuus paranee (Holma ym. 2021, 100). Organisaatiossamme on paljon työtä tehtävänä viestinnän parantamiseksi. On kuitenkin hyvä muistaa, että ehjää ei kannata korjata ja on mietittävä tarkkaan, millä toimenpiteillä, säännöillä ja työkaluilla viestinnästämme tulee jatkuvasti kehittyvää ja entistä avoimempaa.

3.9 Viikko 9: Onnistunut rekrytointi

Henkilöstövuokraus horeca-alalla on matalan katteen bisnestä, jossa tulos syntyy korkeista volyyymeista. Perinteisen vuokrahenkilöstön lisäksi toimintamme ytimessä on suorarekrytointi asiakasyrityksille. Tämän viikon päiväkirjamerkinnyt myötäilevät hieman sovelletusti sitä,

millainen on onnistunut rekrytointi ja mitä toimenpiteitä se tiimiltämme vaatii. Jokaisella viikonpäivällä kuvataan yhtä osaa rekrytointiprosessissa.

Maanantai

Suorarekrytoinnin alkamiseksi on ensimmäisenä saatava asiakkaalta toimeksianto. Osa toimeksiannoista tulee asiakkaan oman tarpeen ja yhteydenoton kautta, mutta myös omalla aktiivisuudellani asiakkuuspäällikkönä on iso merkitys toimeksiantojen saamiselle. Toimeksiannon yhteydessä keskustelemme asiakkaan kanssa toivotun työntekijän profiilista, palkasta, sopimuksen pituudesta, työtunneista sekä kieli- ja osaamisvaatimuksista. Usein tässä kohtaa annan asiakkaalle vinkkejä siitä, miten voimme parantaa onnistumisen todennäköisyyttä ja kerrom, mitä rekrytoinnin läpivienti vaatii asiakkaalta. Tärkein yksittäinen asia on se, kuinka nopeasti asiakas reagoi esiteltyihin työntekijöihin ja kuinka pikaisesti osapuolet kykenevät tekemään päätöksiä palkkauksen suhteen.

Tiistai

Kun rekrytoinnin yksityiskohdista on sovittu asiakkaan kanssa, annan toimeksiannon eteenpäin rekrytointikonsultille, joka avaa haun yleisimpiin ilmoituskanaviin. Merkittävimmät hyödyt, mitä asiakas saa henkilöstövuokrausyrityksen kautta rekrytoimalla ovat näkyvyys ja ajan säästö. Yrityksellämme on maksullista yhteistyötä ja mainontaa suurimpien hakukanavien kanssa ja oman markkinointitiimimme tehtävä on parantaa rekrytointien läpimenoprosentteja. Asiakkuuspäälliköt ja erityisesti rekrytointikonsultit säästävät asiakkaan aikaa laatimalla ilmoitukset, käsittelemällä hakemukset, tekemällä ensimmäiset haastattelut ja keräämällä olennaista tietoa hakijoista.

Konsernimme toimihenkilöt laativat tuhansia rekrytointi-ilmoituksia vuosittain. Kokemuksemme lisäksi seuraamme jatkuvasti hakemusten määrää, sivustojen lämpökarttoja ja muita mittareita, joiden avulla voimme tehdä ilmoituksiin tarvittavia muutoksia houkuttelevuuden parantamiseksi. Asiakkuuspäällikkönä olen raportointivastuussa työntekijää etsivälle asiakasyritykselle, joten kommunikoin paljon rekrytointikonsulttien kanssa miettien mahdollisimman tehokkaita keinoja oikeiden hakijoiden löytämiseksi.

Keskiviikko

Yrityksemme palveluksessa on tuhansia asiakasyrityksissä työskenteleviä henkilöitä. Näistä työntekijöistä muodostuu myös henkilöstöpankki, jota hyödynnetään suorarekrytointien yhteydessä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että uusien rekrytointien yhteydessä etsimme toimeksiantoon sopivaa henkilöä olemassa olevista työntekijöistämme. Tämä on tehokkaampaa, antaa työntekijöillemme mahdollisuuden kehittyä uralla ja palvelee asiakasta paremmin, sillä

olemassa olevat työntekijät ovat usein jo työskennelleet asiakasyrityksen muissa toimipisteissä tai omaavat muuten tehtävään sopivaa kokemusta.

Rekrytoijat haastattelevat työnhakijoita ja henkilöstöpankin kautta löytyneitä työntekijöitä joko videohaastattelussa tai kasvotusten toimistollamme. Työhaastattelun sisältö ja hakijoilta kysyttävät kysymykset vaihtelevat asiakkaan tarpeiden mukaan. Työn osaamisvaatimuksiin liittyvien haastattelukysymysten lisäksi rekrytoijat keskustelelevat työpaikan sijainnista, työajoista, palkasta ja muista käytännön asioista työpaikkaan liittyen. Usein hakuprosesseissa on mukana myös ulkomaalaisia työnhakijoita, joten haastateltavien kanssa saatetaan tarkastaa myös tarvittavat työluvut ja muut asiakirjat tässä vaiheessa.

Mikäli työnhakija on rekrytointikonsultin arvion perusteella kriteerit täyttävä ja työhön soveltuva kandidaatti, hänet esitellään asiakasyrityksen yhteyshenkilölle. Rekrytointien yhteydessä toivomme asiakkaalta ripeää vastausta, sillä usein hakijoilla on myös muita työnhakuprosesseja vireillä. Nopealla päätöksenteolla parannamme mahdollisuutta työllistää hakija asiakasyrityksen palvelukseen. Mikäli asiakas ei reagoi työntekijäesittelyihin toivotun vasteajan puitteissa, otamme itse yhteyttä asiakkaaseen. Mikäli emme tavoita asiakasta tai asiakas ei ole valmis tekemään päätöstä annamme työnhakijalle mahdollisuuden työllistyä muihin avoinna oleviin työpaikkoihin kertomalla hänelle vaihtoehtoista. Tämä käytäntö kerrotaan rekrytointin alkaessa myös asiakkaalle, jotta saisimme nopeammin vastauksia.

Torstai

Mikäli asiakas kiinnostuu esittelystä työnhakijasta, etenee hakija seuraavalle kierrokselle, eli haastatteluun asiakasyrityksen edustajan kanssa. Autamme asiakasta ja työntekijää järjestämään työhaastattelun, mutta harvoin olemme henkilöstövuokrausyrityksen edustajina läsnä kyseisessä tilaisuudessa. Asiakas saa tehdä haastattelun haluamallaan tavalla meidän siihen puuttumatta. Jos asiakas ja työnhakija pääsevät sopuun sopimuksen ja työn ehdoista, autamme palkkaamisessa.

Joskus suorarekrytointin tässä vaiheessa tilanne on muuttunut niin, että kaikkien osapuolten kannalta on parasta palkata työntekijä henkilöstövuokrausyrityksen kautta. Tämä on bisnesmallimme kannalta etu, joten teemme työsopimukset mielellämme työntekijän kanssa. Näin varmistamme yleensä korkeamman kokonaislaskutussumman työntekijän työsopimuskauden aikana. Lähtökohtaisesti työntekijä kuitenkin työllistyy sovitusti suoraan asiakkaan kirjoille. Näin ollen asiakas vastaa täydellisesti työntekijän palkkaukseen liittyvistä ehdoista ja sopimuksesta. Minun tehtäväkseni jää rekrytointipalkkion laskutus.

Perjantai

Onnistuneen rekrytoinnin jälkeen asiakassuhde kehittyy usein positiivisesti. Jatkan tiivistä yhteydenpitoa asiakkaaseen ja varmistan esimerkiksi, tarvitseeko asiakas muita työntekijöitä. Otan yhteyttä asiakasyrityksen muihin toimipisteisiin ja käytän onnistumista referenssinä toimeksiantojen saamiseksi. Lisäksi on hyvä tapa kysyä myös rekrytoidun työntekijän tilanteesta ja tarjota apua työsuhteen alkuun saattamiseksi. Sopimusteknisesti olemme usein velvollisia suorittamaan veloitusettoman korvausrekrytoinnin, mikäli työntekijän työsuhde jää lyhyeksi tai hän ei täytä osaamisvaatimuksia odotuksista huolimatta. Tällaisia tilanteita pyrimme välttämään.

Onnistuneen rekrytoinnin läpivienti vaatii monen henkilön panoksen. Yleisesti voi sanoa, että hyvin läpivietyyn rekrytointiin osallistuu suoraan neljä henkilöä: Asiakkaan edustaja, työnhaakija, rekrytointikonsultti ja asiakkuuspäällikkö. Eri sidosryhmien panoksella on suuri merkitys ja se näkyy lopputuloksessa. Koen, että rekrytointiprosessi on sitä onnistuneempi, mitä vähemmän asiakkuuspäällikön tulee puuttua tekemiseen varsinaisen suorituksen aikana. Oma roolini asiakkuuspäällikkönä on saada toimeksiantoja asiakkaalta ja antaa rekrytointikonsulteille parhaat mahdolliset lähtökohdat rekrytoinnin onnistumiselle.

Viikkoraportti

Tehtävänkuvasta, asiakasyrityksestä ja sopimuksen laadusta riippumatta rekrytointiprosessi on yrityksessämme aina samankaltainen. Asiantuntijaorganisaationa tuomme asiakasyritykselle lisäarvoa prosessin jokaisessa vaiheessa. Mielestäni on tärkeää olla luottamuksellinen suhde asiakkaan kanssa, jotta rekrytointiprosessi on mahdollisimman avoin. Välillä joudumme myös kieltäytymään rekrytoinnin aloittamisesta asiakkaan kanssa, sillä koemme oikean tekijän löytämisen annetuilla kriteereillä liian haastavaksi ja kannattamattomaksi.

Taulukossa 4 kuvataan Kaijalan (2016, 21-25) määrittelemän rekrytointiprosessin yleisimmät virheet ja ratkaisut niihin. Vaikka rekrytoitavat tehtävät ja osaamisvaatimukset vaihtelevat johdon tehtävistä vähän osaamista vaativiin tehtäviin, on prosessi ja keskeisimmät elementit usein samanlaisia.

Virhe	Ratkaisu
Ei tiedetä, millaista henkilöä etsitään	Tarve- ja osaamismäärittely
Keskitytään väärin asioihin rekrytointiprosessin aikana	Aikajana

Unohdetaan testata ja miettiä henkilön soveltuvuutta tiimiin	Hallittu prosessi
Jätetään rekrytoitu työntekijä yksin	Jälkihoito

Taulukko 4: Onnistuneen rekrytoinnin elementit (Kaijala 2016, 21-25)

Kaijalan (2016, 27) mukaan yksinkertaisimmillaan rekrytoinnin tarkoitus on ratkaista yrityksen ongelma. Siksi tarve- ja osaamisvaatimukset on määriteltävä tarkkaan, jotta tehtävään löytyy oikea henkilö. On tärkeää omata tehtävän vaatimustason mukainen kokemus, mutta yhtä lailla on otettava huomioon, ettei palkkaa liian pätevää henkilöä joihinkin tehtäviin. Hyvällä suunnitelmalla ja asiakkaan kanssa yhdessä määritellyllä aikataululla voidaan keskittyä olennaisiin asioihin, kuten testaamiseen ja perehdyttämisen valmisteluun.

”Rekrytointiprosessin aikana hakijalle on avattava organisaation arvot: mitkä arvot näkyvät päivittäin, millainen on johtamiskulttuuri, minkälaista on esimiestyöskentely, onko organisaattiorakenne matala vai korkea. Johtajan täytyy kertoa, millaista yrityksen arki on - millä tavalla yhtiössä työskennellään ja käyttäydytään.” (Kaijala 2016, 25) Työnantajamielikuvalta on valtava merkitys rekrytointiprosessissa. Ennen työntekijän palkkaamista on vakuutettava myös hakija siitä, että hän haluaa työskennellä kyseisessä organisaatiossa. Palkkauksen jälkeen, erityisesti horeca-alan kiireessä, perehdyttäminen jää usein vajavaiseksi. Tämä johtaa lyhyempiin työsuhteisiin ja haluun vaihtaa työpaikkaan useammin. Lankisen ym. (2004, 26) sanoin sitoutuminen edellyttää jaettua ymmärrystä ja sitoutumisen syyt eroavat eri henkilöiden kohdalla. Usein asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt sitoutuvat ensisijaisesti omaan työhönsä ja toisena työnantajaansa, kun taas toisten henkilöiden kohdalla tilanne voi olla päinvastoin.

Valtakunnallisen henkilöstövuokrauksen yksi merkittävimmistä kilpailuista ja mahdollisista kilpailueduista on työperäisen maahanmuuton tukeminen ja siihen adaptoituminen. Keskustelua maahanmuutosta on leimannut huoli suomalaisen yhteiskunnan ikääntymisestä ja tähän liittyvästä työvoimapulasta tietyillä aloilla. (Tienari & Meriläinen 2009, 64) Henkilöstöpalveluala muuttuu jatkuvasti kansainvälisemmäksi ja se näkyy työssämme päivittäin. Suuri osa horeca-alan työtehtäviin pyrkivistä hakijoista on maahanmuuttajataustaisia ja yhä useammassa asiakasyrityksessämme pääasiallinen työkieli on englanti.

Olemme laatineet avainasiakkaistamme sisäiset perehdytysmateriaalit. Olemme luoneet yhteisiä sääntöjä aikatauluista, toimintatavoista, haastattelukysymyksistä ja muista rekrytointiprosessiin liittyvistä asioista. Tämä materiaali ei auta pelkästään uusien rekrytointikonsulttien perehdyttämistä vaan toimii myös muistiinpanoina kokeneemmille asiakkaan kanssa työskenteleville konsulteille ja muille toimihenkilöille.

Perehdytysmateriaalissa rekrytointiprosessin vaiheet kuvataan pelkistetysti: Avaa toimeksianto, käsittele hakemukset päivittäin, pidä ensimmäinen puhelinhaastattelu, järjestä varsinainen työhaastattelu, haastattele suosittelijat, esittele hakija asiakkaalle, sovi jatkohaastattelu asiakkaalle, laadi työsopimus, sovi aloituksesta ja lähetä perehdytysmateriaali työntekijälle. (Lahtinen 2020)

Koen, että myös asiakkuuspäällikkönä minulla on vastuu asiakkuuksissa kanssani työskentelevien rekrytoijien perehdytyksessä. En ole heidän esihenkilönsä, mutta olen kyseisen asiakkuuden hoitamisen asiantuntija ja tahdon tiimitä parhaan tuloksen. Mitä paremmin pystymme palvelemaan asiakasta ja osaamme tehtävämme, sitä paremman rekrytointiprosessin pystymme kokonaisuutena luomaan. Perehdytyksestä on kiinni, kuinka nopeasti henkilö pääsee tehtäviin kiinni ja miten laadukkaasti sekä tehokkaasti hän kykenee ne tekemään. Perehdytys vaikuttaa myös henkilön kokemuksiin saamastaan tuesta (Viitala 2021, luku 3.3).

4 Yhteenveto

Yhtenä opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää omaa ja työyhteisön asiakkuusjohtamista ja saada suoria hyötyjä omassa työssä kehittymiseen. Löydettyäni opinnäytetyössä käsiteltävät teemat ja jäseneltyäni päiväkirjan suunnitelman sekä aikataulun koin hyödyllisenä käsitellä työssäni tärkeitä teemoja päivittäin. Sain aina työpäivän päätteeksi sanoitettua itselleni sitä, mitä päivän aikana olin saavuttanut. Lisäksi viikkoteema toi uutta näkökulmaa omaan työhön ja auttoi keskittymään aina tiettyyn kokonaisuuteen enemmän. Jo päiväkirjan kirjoittamisen aikana sain jaettua tietopohjasta oppimiani asioita suoraan työyhteisön käyttöön esimerkiksi palaverien yhteydessä.

Lisäksi tavoitteena oli parantaa toimintamalleja tietopohjan avulla ja löytää kehityskohteita. Tämän tavoitteen saavuttamisessa auttoi paljon se, että opinnäytetyön suunnitelma oli jaettu viikoittain vaihtuviin teemoihin. Tällä jaottelulla pystyin paremmin keräämään teemoihin liittyvää tietopohjaa ja teoria-aineistoa kullakin viikolla. Opinnäytetyön edetessä huomasin hyötyväni aiemmin keräämästäni tietoperustasta ja palasin ajoittain edellisten viikkojen viikkoreportteihin lisäämään löytämäni hyödyllistä tietopohjaa. Koska minulla on kokemusta horeca-alalta ja asiakastyöstä, ei kaikki teoria ollut minulle täysin uutta. Koin usein opinnäytetyötä kirjoittaessani saavani vahvistusta omalle osaamiselle löytämällä tietopohjasta jo käyttämiäni malleja tai ajattelutapoja.

Kevään aikana toteuttamamme strategiaprojekti ja erityisesti myynnin automaation kehittäminen on konkreettinen esimerkki siitä, miten olen pystynyt hyödyntämään keräämääni aineistoa suoraan työssäni ja edistämään samalla aineistoon liittyvää projektia. Olen hyötynyt paljon lukemastani teoriasta ja näin onnistunut etenemään projektin kanssa jäseneltyäni ja

suunnitellusti. Myös ajankäytön tutkiminen ja ajanhallinnan tietoperusta, erityisesti Eisenhowerin päätösmatriisi, ovat konkreettisia hyötyjä siitä, miten oma työ on kehittynyt ja olen saanut pysyviä uusia malleja tulevaisuuteen.

Yksi opinnäytetyön tavoite oli tuottaa materiaalia ja oivalluksia toimeksiantajayrityksen käyttöön. Toimeksiantajalta saamani palautteen ja oman näkemykseni perusteella erityisesti myynnin automaation ja sisäisen viestinnän teemat ovat sellaisia, joiden kehittämässä opinnäytetyöhön kerättyä tietopohjaa ja ajatuksiani voidaan hyödyntää. Osa teemoista on henkilökohtaisempia, mutta niitä hyödynnetään sovelletuin osin koulutus- ja perehdytysmateriaaleina.

Huomasin myös hyötyväni siitä, että tutkin projektinhallinnan ja projektijohtamisen teoriaa opinnäytetyön alkuvaiheessa. Se auttoi edistämään toimeksiantajayrityksessä tehtyä strategiaprojektia organisoidummin, mutta myös helpotti itse opinnäytetyön kirjoittamista. Aloin ajatella opinnäytetyötä projektina ja jaettuani sen pienempiin osakokonaisuuksiin edistyin mielestäni alkuvaiheita tehokkaammin.

Kokonaisuutena opinnäytetyön kirjoittamisen prosessi oli mielestäni onnistunut. Opin paljon ajanhallinnasta, suurempien kokonaisuuksien suunnittelusta ja projektien edistämisestä. Lisäksi kehityin lähdekriittisessä ajattelussa ja opin paremmin keräämään relevanttia tietoperustaa sekä käyttämään lähteitä. Onnistumisena voidaan pitää myös sitä, että toimeksiantajayritys saa käyttöönsä konkreettisia malleja toiminnan kehittämiseen ja opinnäytetyö herättää varmasti keskustelua.

Lähteet

Painetut

Mäntyneva, M. 2019. Key Account Management - kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Helsinki: Kauppakamari.

Lankinen, P., Miettinen, A., Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta - B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Karlsson, Å. & Marttala, A. 2001. Projektikirja - Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Miettinen, S. 2016. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Heimonen, R. & Nurmiluoto, T. 2017. Menestyvän projektin vuorovaikutus - kysy, kuuntele ja coachaa. Helsinki: Suomen projekti-instituutti.

Pohjanheimo, E. 2015. Työyhteisön vuosi - Sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Helsinki: Talentum.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi - voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Takamäki, M. 2016. Ajanhallinta - valmennusopas. Helsinki: Viisas elämä.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas - asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Rubanovitsch, M. 2018. Myyntikapina: korvaako kone ihmisen myyntityössä? Espoo: Johtajatiimi.

Salo, J. 2017. Digitaalisen markkinoinnin manuaali - opas markkinointijohtajille etulinjan insinööreiltä. Helsinki: Solinor.

Kananen, J. 2019. Digitaalinen B2B-markkinointi. Jyväskylä: JAMK.

Emre, M. 2018. What's your type? - The strange history of Myers-Briggs and the birth of personality testing. Lontoo: William Collins.

Sinek, S. 2009. Kysy ensin miksi - Parhaat johtajat innostavat muuttamaan maailmaa. Suomentaja: Oksanen, M. Helsinki: Viisas Elämä.

Järvinen, P. 2019. Onnistu esimiehenä. 14.painos. Helsinki: Alma Talent.

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! - kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOY.

Sähköiset

16Personalities. 2023. Our Framework. Viitattu 17.4.2023. <https://www.16personalities.com/articles/our-theory>

Iiskola, M., Hietanen, A., Mäki, M., Loikkanen, O. & Kärpänen, T. 2022. Digikuntoon 2022 - Työkirja, Laurean erillisjulkaisu. Vantaa: Laurea. <https://www.theseus.fi/handle/10024/755981>

Kajala, M. 2016. Rekrytointi - tehtävään vai yhtiöön? E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kenner, K. & Leino, S. #Myyntikirja - Menesty uuden ajan B2B-myyntissä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2016. Areena - Yritysviestinnän käsikirja. E-kirja. Helsinki: Edita.

Lahtinen, N., Pulkka, K., Karjaluoto, H. & Mero, J. 2022. Digimarkkinointi. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Laine, K. 2015. Myynti on rikki - B-to-B-myyntin uusi aika. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti - Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Project Management Institute (PMI). 2000. Guide to project management body of knowledge. PMBOK® Guide. Fourth Edition. E-kirja. Yhdysvallat: Project Management Institute.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Sahimaa, J., Annunen, J. 2022. Hyvä paha johtaminen- podcast. Kausi 2, Jakso 15. Kuinka kehittää johtamisviestintää ja johtajan viestintätaitoja? Helsinki: Educo. <https://educ.fi/podcast/hyva-paha-johtaminen-podcast-2-tuotantokausi/>

Sammalisto, S. 2019. Viisas pääsee vähemmällä 2.0 - 52 päivitettyä vinkkiä tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään. E-kirja. Helsinki: kauppakamari.

The Myers & Briggs Foundation. 2023. MBTI Basics. Viitattu 23.4.2023. <https://www.myers-briggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>

Tracy, B. 2023. 25 Powerpoint Presentation Ideas To Level-Up Your Next Talk. Brian Tracy International. Viitattu 19.3.2023. <https://www.briantracy.com/blog/business-success/16-powerpoint-presentation-tips-examples/>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen - keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Viljanen, O., Janhonen, M. 2016. Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Julkaisemattomat

Lahtinen, V. 2020. Asiakkaan perehdytysmateriaali. Toimeksiantajaorganisaatio. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Sidosryhmäkartta.....	9
Kuvio 2: Työtehtävien jakautumien ajankäytöllisesti	19
Kuvio 3: Eisenhowerin päätösmatriisi (Sammalisto 2019, 98)	22
Kuvio 4: Automaation vaiheet	31
Kuvio 5: Mittaamisen strategian seitsemän vaihetta (Lahtinen ym. 2022, 244-245).....	33

Taulukot

Taulukko 1: Eri keskustelutyyppeiden tarkoitukset ja tavoitteet (Lankinen 2014, 73)	18
Taulukko 2: Avainasiakkuuden luonne (Mäntyneva 2019, 78)	28
Taulukko 3: Myers-Briggsin tyyppi-indikaattorin persoonallisuustyyppit (The Myers-Briggs Foundation, 2023)	35
Taulukko 4: Onnistuneen rekrytoinnin elementit (Kaijala 2016, 21-25)	43