

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä: Haukkala, J. (2018). Näkökulma: Asiakkuuden johtaminen metsäalalla. Teoksessa Korpela, A. & Murtomäki, P. (toim.) Log Inno – Tuottavuutta työhyvinvoinnista metsä- ja kuljetusalan yrityksille. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 110, 92-99.

URL: <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/110-Log-inno.pdf>

NÄKÖKULMA: ASIAKKUUDEN JOHTAMINEN METSÄALALLA

Juho Haukkala

OSANA LOG INNO -hanketta on järjestetty valmennuksia eri aihepiireistä. Valmennuksiin ovat osallistuneet pääosin koneyritykset ja heidän toimihenkilönsä. Olen vetänyt valmennuksia, joiden aiheena on ollut asiakkuuden johtaminen metsäalalla. Aiheeseen päädyttiin oman taustani vuoksi. Olen tehnyt urakointisopimuksia aiemmassa työssäni logistiikka- ja operaatiopäällikkönä vuosien ajan ympäri Suomen. Tuossa työssä näki asiakkuuden johtamisen tarpeen kone- ja kuljetusyrityksissä ”pöydän toiselta puolelta”, ja nyt yrittäjänä Metsän Voima Oy:ssä sitä pääsee toteuttamaan käytännössä. Käsittelen tässä artikkelissani asiakkuuden johtamista muutamasta eri näkökulmasta.

Toimintaympäristö ja yrityskulttuuri

Asiakkuuden johtamisen raamit syntyvät yrityskulttuurista. Yrityskulttuuri rakentuu siitä, miten yrityksen jäsenet käyttäytyvät, toimivat ja ajattelevat. Yrityskulttuuri rakentuu pitkän aikavälin kuluessa ja sanotaankin, että suuren yrityksen yrityskulttuurin muuttaminen voi viedä jopa viisi vuotta. Pienemmissä yrityksissä yrityskulttuurin muuttaminen on kuitenkin selkeästi nopeampaa, ja tärkein työkalu yrityskulttuurin rakentumisessa on johtaminen.

Yrityskulttuuri voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäinen asia ovat näkyvät asiat, toinen arvot ja kolmas ovat perusoletukset. Näkyvät asiat voi kuvata sillä, miten yrityksessä toimitaan käytännössä. Näkyviä asioita ovat siis organisaation rakenteet ja prosessit. Arvot voidaan tiivistää siihen, mitä yritys sanoo olevansa. Arvot pitävät sisällään strategian, päämäärät ja arvot. Yrityksen perusoletukset voidaan kuvata sillä, mikä todellisuudessa ohjaa yrityksen toimintaa. Yrityksissä on paljon perusoletuksia: tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, tunteita ja ajatuksia.



Log Inno -hankkeessa mukana olevat kone- ja kuljetusyrietykset ovat pieniä ja keskiuuria yrityksiä. Usein näissä yrityksissä yrityksen johtaminen henkilöityy yrityksen omistajaan tai omistajapariskuntaan. Yrityskulttuurin rakentamisessa on olennaista, että organisaation rakenteet ja prosessit ovat kunnossa. Näkyvät asiat ovat tärkeitä ja erityisesti työnjako sekä prosessien kehittyminen voi olla haastavaa silloin, kun yrittäjällä tai omistajalla on monia työtehtäviä. Usein yrittäjä osallistuu huoltoon, koneiden siirtoihin, myyntiin, asiakasyhteistyöhön, suunnitteluun, taloushallintoon ja hankintaan. Tällöin yrityksen toiminta on riippuvainen yrittäjän tekemisestä eivätkä prosessit toimi ilman yrittäjän läsnäoloa. Tämä on selvä liiketoiminnan riski, esimerkiksi sairastumisen myötä yrityksen toiminta voi vaarantua. Yrityksen prosessien pitäisi olla niin hyvin rakennettu, että se toimisi ilman henkilöriskiä.

Metsäala voisi ottaa oppia muista aloista prosessien kehittämisessä. Esimerkkinä haluan nostaa turvallisuuskriittiset alat, joissa toiminta on mietitty hyvin tarkkaan vaihe vaiheelta. Lentokapteeni käy ennen lento-onlähtöä tarkasti läpi saman tarkastuslistan, jossa on kuitattava ennen jokaista lentoa asiat tarkastetuksi. Yksinkertaisten ”tsekkilistojen” teko voisi auttaa koneiden huolloissa tai vaikka vuoronvaihdossa. Tällä tavoin henkilöiden osaamisesta rakentuvat prosessit, jotka ohjaavat yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Prosessien ollessa hyvin määriteltyjä uusien työntekijöiden perehdyttäminen on helppoa ja työntekijä oppii nopeasti työnsä.

Jokaisella yrityksellä on arvot, vaikka niitä ei olisi kirjattu ylös tai määritelty tarkemmin. Arvot olisi hyvä myös määritellä yrityksessä. Tästä on apua luotaessa yhteisiä pelisääntöjä. Pelisääntöjen ei tarvitse olla liian tarkkoja, kun yrityksen henkilöstö toimii määriteltyjen arvojen mukaan. Ongelmatilanteessa voidaan kysyä, toimittiinko yrityksen arvojen mukaan. Työntekijät hakeutuvat sellaisiin yrityksiin, joiden arvot vastaavat heidän arvojaan. Usein olen huomannut, että jos yrityksen ja työntekijän arvot ovat ristiriidassa, työsuhde ei jatku pitkään. Esimerkkinä voi kuvitella tilanteen, jossa työskentelee yrityksessä, joka jatkuvasti toimisi epärehellisesti asiakkaitaan kohtaan. Olisiko tällaisen yrityksen arvoihin helppo sitoutua tai vaikka suositella yritystä ystävälle?

Perusoletuksia eli tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, tunteita ja ajatuksia on aina yrityksissä. Henkilöstö voi toimia sen mukaan, kuinka he ajattelevat yrittäjän toivovan toimittavan. Tulkinnanvara toiminnassa on sitä pienempää mitä selkeämmin asiat viestitään ja johdetaan. Hyvin määriteltyjen prosessien, selkeiden ohjeiden ja suoraselkäisen johtamisen avulla yritys toimii strategiansa mukaan kohti tavoitettaan.



Kuva 1. Juho Haukkala valmentamassa yrityksiä asiakkuuden johtamisesta urakoinnin ostajan ja yrittäjän näkökulmasta (Kuva: Timo Makkonen/Koneyrittäjät)

Vuorovaikutustyyli

Yrittämiseen ja työntekoon liittyy paljon tunteita ja vaarana on, että asiat menevät helposti henkilökohtaisiksi. On erityisen tärkeää, että asioidessa asiakkaiden kanssa vain asiat riitelevät, eivät ihmiset. Metsäalan urakoinnissa piirit ovat pienet ja ammattimainen suhtautuminen asioihin parantaa yrityksen arvostusta.

Valmennuksissa pohdimme yrityksen vuorovaikutustyyliä erityisesti asiakkaisten kanssa asioidessa. Yhteydenpidon asiakkaisiin on hyvä olla säännöllistä. Säännöllisyys ylläpitää matalaa kynnystä yhteydenottoihin myös asiakkaan suunnalta. Yhteydenpidon ollessa luontevaa on tiedonsaanti esimerkiksi tulevista urakointimääristä mahdollista, ja siitä voi saada kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Pohdimme valmennuksissa myös sitä, kuinka yrityksessä ollaan tavoitettavissa. On tärkeää, että on selkeästi viestitty, milloin yrittäjä on esimerkiksi lomalla ja kuka vastaa asiakasyhteydenpidosta sillä aikaa. Usein olen törmännyt ongelmaan, jossa yrittäjä ei halua vastuuttaa lomien ajaksi asiakkuuden hoitoa työntekijöille ja asiat jäävät puolitiehen. Mielestäni ei voi syntyä tilannetta, jossa ollaan osittain töissä ja osittain poissa. Vastuuttamalla asioita voi kasvattaa henkilöstöä ottamaan enemmän vastuuta yrityksen toiminnoista.



Kuva 2. Valmennuksessa Kuopiossa keväällä 2018: yrittäjien ja yritysten asiakasvastaavien kanssa syntyi mielenkiintoisia keskusteluja asiakkuuden johtamisesta käytännössä (Kuva: Timo Makkonen/ Koneyrittäjät)

Brändin rakentaminen

Brändin rakentaminen on tärkeää, kun rakennetaan mielikuvaa yrityksestä. Brändi ei ole mikään ”päälle liimattu” kuori, vaan osa yrityksen identiteettiä ja kokonaiskuvaa. En ole brändin rakentamisen ammattilainen, mutta käsittelen tässä artikkelissa omia havaintojani brändistä. Brändi rakentuu yhtenäisestä visuaalisesta ilmeestä, tarinasta, osaamisesta ja arvoista.

Yhtenäinen visuaalinen ilme näkyy työvaatteissa, kaluston teippauksissa, liikelahjoissa, materiaaleissa ja nettisivuissa eli kaikkialla. Voisi kärjistetysti väittää, että metsäalalla koneet kiiltävät, mutta työntekijät kulkevat kuin ”resupekat”. Tähän on tullut viime aikoina muutosta parempaan suuntaan ja henkilöstön työvaatteisiin panostetaan enemmän. Työvaatteet ovat tärkeä osa työvälineitä ja yrityksen brändiä, ja ne kertovat myös työnantajan suhtautumisesta työntekijöihin.

Yrityksen tarina on tärkeä osa brändiä. Tarina on kuvaus siitä, miten yritys on syntynyt, ketkä sen omistavat ja miksi se on olemassa. Tarinan on tärkeää kertoa motiivi siitä, miksi yritystoimintaa tehdään. Metsäalan kone- ja kuljetusyrityksillä on usein pitkä historia perheyrityksenä ja pitkäjänteisyyttä ja jatkuvuutta on syytä korostaa tarinassa. Uusille asiakkaille ja potentiaalisille työntekijöille tarinan kautta on helppo päästä sisään yrityksen ajatusmaailmaan ja yrityskulttuuriin. Metsäalan kone- ja kuljetusyritysten verkkosivuja selatessani olen kiinnittänyt huomioni siihen, että sivuilla esitellään metsäkoneita ja puutavara-autoja, mutta yrityksen henkilöt jäävät piiloon. Henkilöiden kuvilla voi hyvin rakentaa luottamusta yritykseen ja tarinaan.

Osaamisen tuominen esiin yrityksen brändissä ja esimerkiksi verkkosivuilla on helppo tapa rajata yhteydenottoja yritykseen. On hyvä kertoa, mitä yritys osaa ja tekee. Jos yritys ei halua tehdä esimerkiksi tonttihakkuuta, se kannattaa kertoa verkkosivuilla selkeästi. Tärkeintä on kuitenkin kertoa, mitä osaamista yrityksessä on ja mitä palveluita yritys tarjoaa.

Brändin rakentamisessa asiakkuuden johtamisen näkökulma on tärkeä pitää mukana joka kohdassa. Brändin täytyy vastata myös siihen, mitä asiakkaat odottavat. Metsäalan yritysillä on usein vain yksi tai muutama

asiakas. Alalla on opittu siihen, että tehdään urakanantajan tarjoamat työt mahdollisimman hyvin ja palaute tulee urakanantajalta, jos on tullakseen. Harva kone- ja kuljetusyritys on ollut itse aktiivinen asiakastyytyväisyyden kysymisessä asiakkailtaan. Vielä harvinaisempaa alalla on se, että asiakastyytyväisyyskyselyt olisivat systemaattinen ja säännöllinen prosessi. Jos yritys ei tiedä, mitä asiakkaat odottavat yritykseltä, sitä kannattaa kysyä. Asiakkaalta voi esimerkiksi pyytää palautetta tai kysyä heidän odotuksistaan lyhyellä puhelinsoitolla. Näin vältetään oletuksilta ja harhaluuloilta.

Yhden asian haluan nostaa vielä brändin näkökulmasta esiin. Puun käytön kasvaessa urakointimäärät ovat kasvaneet ja talouden yleisen noususuhdanteen aikana hyvistä työntekijöistä on pulaa. Myös rekrytointi on muuttanut muotoaan, ja sitä tapahtuu paljon suositusten perusteella työntekijöiden avulla. Kun työntekijät kokevat, että yrityksessä on hyvä tehdä työtä, sitä on helppo suositella muille, ja näin syntyy uusia työsuhteita. Hyvä brändi auttaa työnantajamielikuvan luomisessa ja helpottaa näin rekrytointia. Henkilöstöstä huolehtiminen, hyvä brändi ja tyytyväiset työntekijät ovat vastustamaton kokonaisuus työnhakijoille.

Urakoinnin ostajan näkökulma

Urakoinnin ostajan tehtävä on haastava: täytyy olla jatkuvasti ajan tasalla kustannustasosta ja kilpailukyvyistä. Yrityksissä ja isoissa konserneissa kustannustasoa seurataan tarkasti. Vuositasolla käydään läpi yrityksen strategia ja määritellään vuoden tavoitteet.

Tavoitteet taksaneuvottelijoille johdetaan siis yrityksen strategiasta. Tiimin ja henkilön omat tavoitteet käydään läpi kehityskeskusteluissa alkuvuodesta, kun yksikön tavoitteet on julkaistu. Kustannustasoon voidaan antaa tavoitteeksi esimerkiksi tietty prosenttiosuus kokonaiskustannuksista. Taksaneuvottelijat saavat yleensä vapaat kädet viedä toimenpiteitä eteenpäin asemavaltuuksiensa rajoissa. Urakointineuvottelut aloitetaan yleensä vaikuttavimmista kohteista eli urakointimääriltään suurimmista urakoitsijoista ja kustannustasoltaan kalliimmista yrityksistä.

Urakoinnin ostajan näkökulmasta hyvään asiakkuuden hoitoon kuuluvat seuraavat asiat: asioinnin helppous, palveluasenne, kilpailukyky, toimitusvarmuus, jatkuvuus ja kehittämishalu. Näistä muodostuu kokonaisuus, joka johtaa hyvään yrityskuvaan. Tässä on hyvä huomata, että yritys pysyy aidosti omilla toimenpiteillään vaikuttamaan asiakkuuksiensa hoitoon. Pelkkä urakoinnin hinta ei ratkaise, asenne kehittää yritystä ratkaisee enemmän. Vaikeimmat neuvottelut ovat olleet mielestäni niitä, kun yrityksen taksataso on muiden yläpuolella ja olen huomannut, että yritys ei toimi kannattavasti sillä hintatasolla. Silloin on yhdessä mietittävä kehitystoimenpiteitä kannattavuuden parantamiseksi ja edettävä systemaattisesti.

Yrittäjän on tärkeää huolehtia kilpailukyvyystään. Silloin ei päädy taksaneuvotteluissa aina ensimmäisten joukossa neuvottelemaan taksanalennuksista. Toimenpiteet kohdistuvat helpoiten heihin, joiden taksataso on muiden yläpuolella eikä urakoinnin hinta ole suhteessa palvelun tasoon. On myös syytä muistaa, että taksaneuvottelijat ovat työntekijöitä, jotka haluavat hoitaa työnsä mahdollisimman hyvin ja neuvotteluissa on hyvä muistaa, että asiat riitelevät, eivät ihmiset.

Reklamaatioiden hoito ja virheiden käsittely

Reklamaatioiden hoito kannattaa kehittää omaksi prosessikseen. Prosessin voi jakaa neljään vaiheeseen. Vaiheet ovat mielestäni seuraavat:

1. Tiedota.
2. Selvitä.
3. Anna palaute.
4. Opi.

Kun virhe tapahtuu, on hyvän asiakkuuden hoidon kannalta tärkeää tiedottaa virheestä asiakasta. Tällöin pääsee itse kertomaan, kuinka asia on tapahtunut. Kaikenlaiset huhut ja tarinat helposti muuttavat alkuperäistä tilannetta, jos asia tulee ilmi asiakkaan suunnalta. Kertomalla itse asiakkaalle ei menetä asiakkaan luottamusta yrityksen toimintaan. On tärkeää toimia nopeasti ja kertoa, mitä on tiedossa ja että asiaa selvitetään parhaillaan.

Toisessa vaiheessa selvitetään tilanne kunnolla ja tiedotetaan siitä asiakasta. Tärkeää on kertoa kaunistelematta asiaa ja toisaalta olla tekemättä siitä liian suurta asiaa. Selvittämisen jälkeen on hyvä antaa korjaava palaute asiasta suoraan sille henkilölle, joka on virheen tehnyt. Tämä on tärkeää käydä läpi kahden kesken, sillä kukaan ei halua menettää kasvojaan toisten työkavereiden edessä.

Viimeinen vaihe on oppiminen. Reklamaatiot ja virheet on hyvä dokumentoida ja käydä läpi henkilöstön kanssa säännöllisesti. Dokumentointi auttaa myös valmistautumisessa urakointineuvotteluun. Kun asiat nousevat esiin urakointineuvotteluissa, yrittäjällä on selkeä käsitys siitä, mitä on tapahtunut ja mitä korjaavia toimenpiteitä on tehty. Reklamaatiot ovat oppimisen kannalta hyvä käydä yksityiskohtaisesti läpi yrityksen sisäisissä palavereissa. Reklamaatioiden läpikäynnissä on hyvä muistaa, että käydään virheet läpi asiatasolla, ei henkilötasolla.

Lopuksi

Tässä artikkelissa olen käynyt läpi mielestäni tärkeimpiä asioita asiakkuuden johtamisen rakentamisessa. Nämä asiat perustuvat omaan kokemukseeni ja osaamiseeni. Aiheeseen liittyy paljon muitakin asioita, ja niitä voi oppia lisää osallistumalla valmennuksiin ja aktiivisella yhteydenpidolla asiakkaiden kanssa. Yksi näkökulma asiakkuuden johtamisessa on hakea aktiivisesti useita asiakkuuksia. Metsäalan urakoinnissa tämä malli on yleistymässä. Tätä pidän myös riskienhallinnan kannalta parhaana mallina. Uskon moniasiakkuuden mallin parantavan myös yrityksen omien prosessien kehittymistä. Kun yritys ei ole yhden urakanantajan renki vaan oman liiketoimintansa isäntä, yritys kehittyy parhaiten.

Logikko.fi-sivuilla julkaistaan marraskuussa 2018 vielä yksi hankkeen työntekijöiden kirjoittama artikkeli operatiivisen johtamisen kehittämisestä ja yrityksen talouden johtamisesta.