

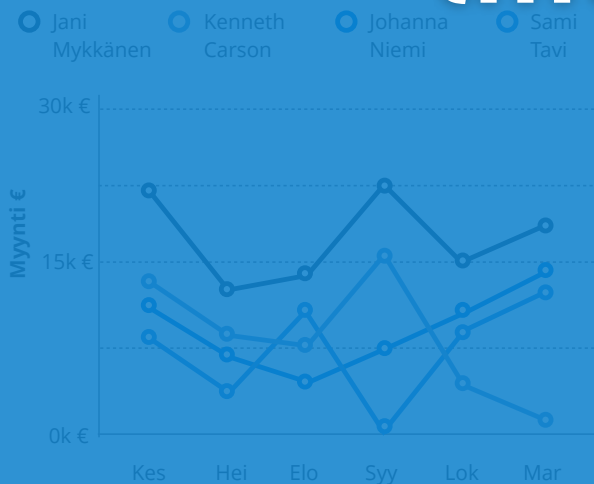


Asiantuntija- ja projektiorganisaatioille Opas kannattavaan liiketoimintaan

MYYNTIKATE ASIAKKAITTAIN



MYynti HENKILÖITTÄIN - HKI



MYynti HENKILÖITTÄIN - HKI



MYYNTIKATE PROJEKTIPÄÄLLIKÖITTÄIN



Sisältö

1 Asiantuntijayritysten johtamisen murros

Johtamisen ja organisaation uusi suunta
Ennakoiva ja tavoitteellinen johtaminen
Itseohjautuva organisaatio
Vinkit parempaan organisaatioon

2 Kohti tehokasta ja kannattavaa liiketoimintaa

Tuloksen muodostuminen
Kannattavuuden kaava
Hinnoittelumallin valinnalla on väliä
Tuotteistaminen
7 vinkkiä käyttöasteen nostamiseen
Kannattavuutta syövät tekijät



Tuotteistamisen vaikutus kannattavuuteen
15 vinkkiä kannattavuuden parantamiseksi

3 Onko suunta oikea?

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen
Asiakastyytyväisyyden kehittäminen
Asiakaspysyvyys ja sen vaikutus liikevaihtoon

Käytännön vinkkejä toiminnanohjaukseen
Visma Severa asiantuntijayrityksille



1. Asiantuntijayritysten johtamisen murros

Johtamisen ja organisaation uusi suunta

Matriisi, vertikaalinen, lineaarinen, ...mikä meidän tulisi olla?

Organisaatiot kehittyvät ja uudet tuulet puhaltavat. Eri vuosikymmenillä on painotettu erilaisia tapoja järjestää organisaatioita. Johtamisen tutkimuksen tulokset ovat auttaneet johtajia kehittymään johtajina ja ihmisinä niin, että heidän tapansa johtaa liiketoimintaa mukautuu aikaan ja odotuksiin, olemalla silti kannattavaa.

Se, että yritys tai organisaatio määrittelee itsensä joksikin tietyn mallin mukaiseksi ei riitä. Teot puhuvat. Visma Severan laajan asiakaskunnan

ja keräämämme datan sekä ymmärryksen pohjalta pidämme tärkeänä puhua itseohjautuvasta organisaatiosta. Itseohjautuva organisaatio näyttäytyy meille, Visma Severalle monenlaisten organisaatioiden palvelukumppanina ainoana kestäväenä ja kannattavana tapana toimia nyt ja jatkossa.

*"Kaikista tärkein
aktiviteetti johtajalle
on itsensä johtamisen
mahdollistaminen."*

- Tutkijatohtori Frank Martela

Johtaja luo raamit itseohjautuvalle organisaatiolle

2020-luvun nopeasti ympärillämme muuttuva maailma lyhyine sykleineen ja sykäyksineen haastaa perinteisen liiketoiminnan johtamisen ja suunnittelun. Arjen johtaminen ja henkilöstön tyytyväisenä pitäminen vaatii eteenpäin katsomista ja proaktiivisuutta.

Johtajan ei tarvitse olla jatkuvasti tietoinen mikrotason operatiivisesta toiminnasta. Tärkeintä on, että johtaja saa säännöllistä syötettä operatiivisesta toiminnasta, ja keskittyy kokonaisuuden luotsaamiseen.

Ennakoiva ja tavoitteellinen johtaminen

Ennakoiva ja tavoitteellinen johtaminen eroaa perinteisestä johtamisesta monin tavoin

- Ennakoiva johtaminen ei perustu mikromanagerointiin. Asiantuntijat vaikuttavat itse parhaiten oman työnsä järjestämiseen annettujen raamien puitteissa. Tällöin heillä on vapaus ottaa vastuuta ja toimia.
- Muutos on tavoitteellisen ja ennakoivan johtajan oletusasetus. Suunnitelmia tehdään parille kuukaudelle ja niitä muokataan raportoinnin ja ennakkoinnin perusteella jatkuvasti, aina tarvittaessa.
- Tavoitteellinen johtaja johtaa lyhyitä syklejä, ei budjettia. Tämä vaatii panostusta mittaroinnin ja tavoitteiden asetteluun etukäteen. Soveltuvan kehyksen tähän luo esimerkiksi OKR-malli (Objectives & Key Results).
- Tavoitteellinen ja ennakoiva johtaja johtaa kokonaisukuvaa ja näkemystä. Tässä apuna hänellä on digitaalinen työkalupakki sekä tiimi, johon voi luottaa.



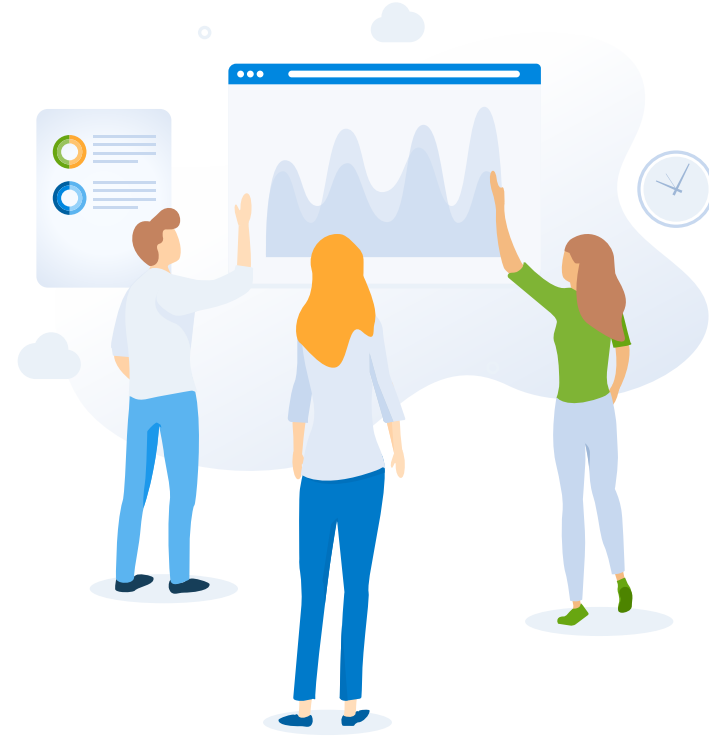
Itseohjautuva organisaatio

Raami, jonka sisällä kaikki soljuu

- Liiketoiminnan tarkoitus ja suunta on selkeä
- Ylätason tavoitteet ja mittarointi ovat tyyliä "SMART"
- Tavoitteet ja mittarointi tiimeittäin ja yksilötasolla
- Sisäinen viestintä viestii muutoksista selkeästi

Asiantuntija tuntee työnsä parhaiten

- Toimenkuva ja odotukset ovat selkeät
- Näkymä oman työajan resursointiin ja raportointiin
- Mahdollisuus hallita omaa käyttöastettaan ja työn ajoittamista
- Vastuussa tehdyn työn kirjaamisesta sovittuun paikkaan sovituksessa ajassa.



Matala hierarkia

- Tiimit, jotka keskustelevat
- Tieto virtaa läpi organisaation: siilottomuus
- Ei mikromanagementointia
- Palautekanavat ja työtyytyväisyyden seuranta sekä toimenpiteet

8 vinkkiä parempaan organisaatioon

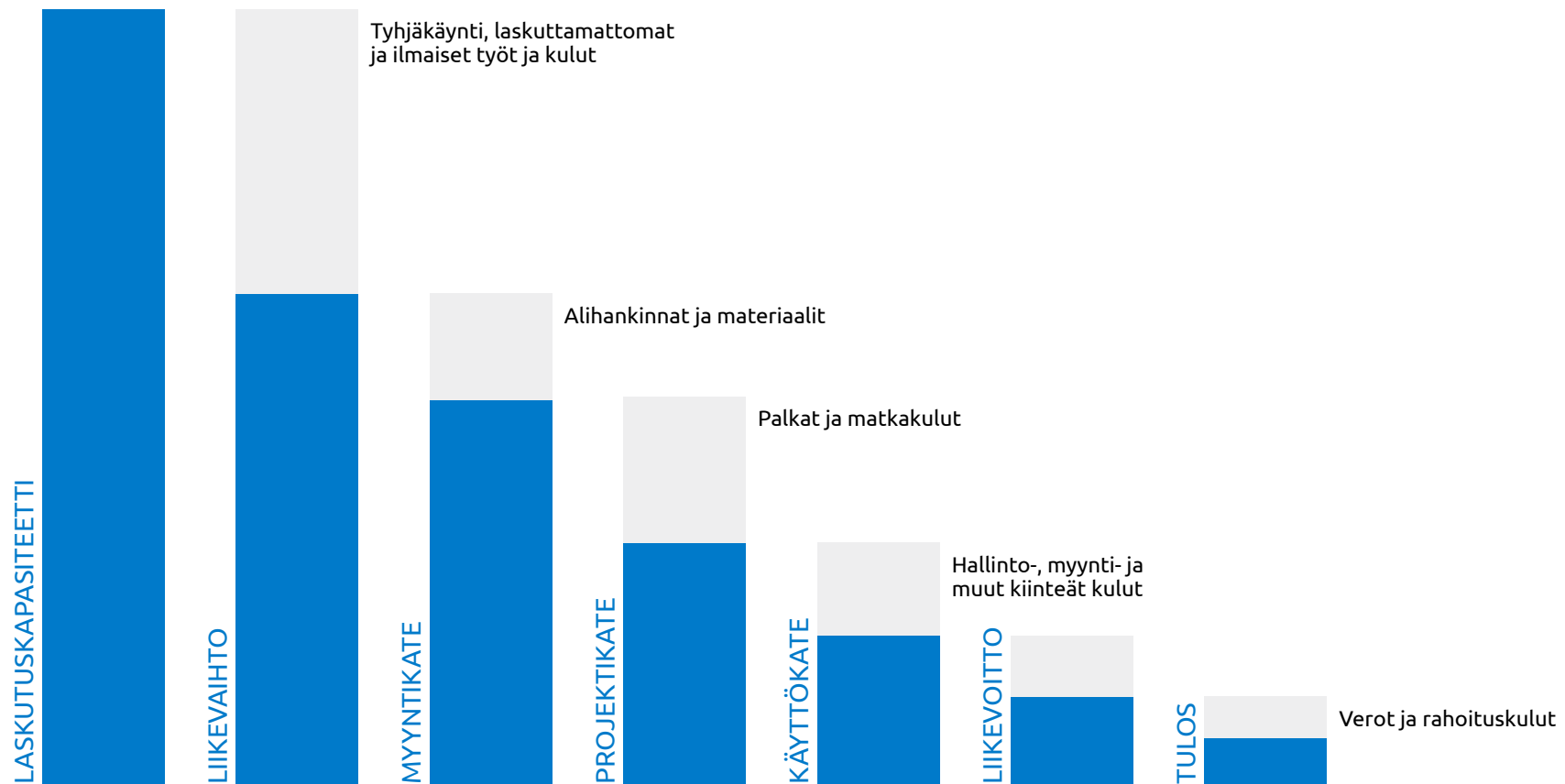
Menestyvän yrityksen johtajat varmistavat seuraavat asiat:

1. Yhteiset ja yksilölliset tavoitteet (OKR:t ja KPI:t) ovat selkeästi määritellyt läpi organisaation
2. Siilottomuus: tiedon jakaminen ja kommunikointi tiimien ja työntekijöiden välillä.
3. Avoin päätöksentekokulttuuri sekä hyvä muutosjohtaminen sitouttaa ihmisiä.
4. Urallaan etenevien asiantuntijoiden liiketoiminnan osaamisen kehittäminen, sekä tuloksen muodostumisen raakojen realiteettien jakaminen.
5. Myynnin, taloushallinnon ja IT-tuen tehtäviin kunkin alan erityisasiantuntijoiden rekrytoiminen.
6. Prosessien tehokkuus myynnissä, asiakaspalvelussa, projektien läpiviennissä sekä laskutuksessa.
7. Oman yrityksen kokoon sopivien selkeiden roolien ja vastualueiden muodostaminen.
8. Tehokkuuden seuraaminen ja ketterä muutoskyvykyys.

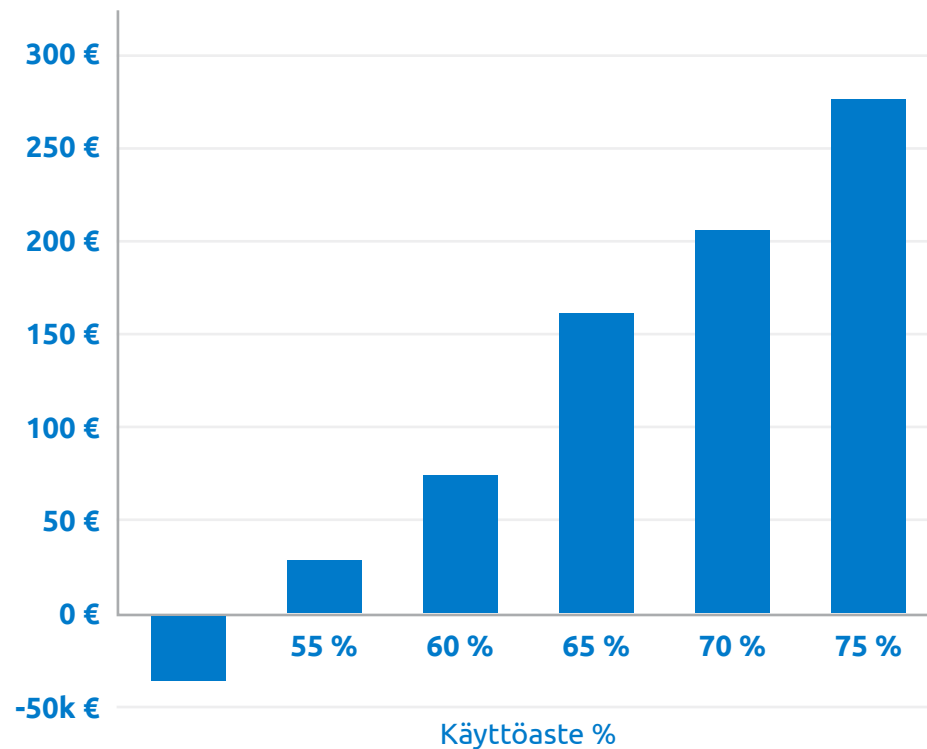


2. Kohti kannattavaa liiketoimintaa

Tuloksen muodostuminen



Kannattavuus = Hinnoittelu x Käyttöaste - Kulut



Käyttöasteella mitataan, miten iso osa henkilöstön käyttämästä työajasta pystytään laskuttamaan.

ESIMERKKI

Yrityksessä työskentelee:

7 laskutusta tekevää asiantuntijaa

1 myyjä

1 projektipäällikkö

1 toimitusjohtaja

Asiantuntijoiden laskutusaste on 80 %. Tällöin yrityksen käyttöaste on kokonaisuudessaan 56 %. Laskennassa on käytetty 80 € tuntihintaa asiantuntijoilla ja toimialan keskiarvoja kulujen arvioinnissa.

Hinnoittelumallin **valinnalla on väliä**

Kulupohjainen

1. Arvioi kulut, joita tarvitaan palvelun tuottamiseksi
 2. Lisää kate, joka täyttää taloudelliset tavoitteet
- + Helppo toteuttaa
 - Usein hinta nousee kuluja hitaammin
 - Joitain kuluja jää huomaamatta
 - Kilpailukyvyyn kehittäminen jää taka-alalle
 - Asiakaspaine voi viedä projekteja miinukselle
 - Pärjääminen markkinoiden muutoksissa?

Arvopohjainen

1. Kirjoita auki asiakkaan saama hyöty konkreettisesti
 2. Määritä kulutaso palvelun toimittamiseksi
 3. Valitse hinta, jossa asiakkaan kokema hyöty ja kustannustaso kohtaavat suhteessa taloudellisiin tavoitteisiin
- + Yleensä parempi kate
 - + Kuluja ei oteta annettuna
 - + Riskittömämpi kuin kulupohjainen
 - Vaativampi malli toteuttaa
 - Hankala arvottaa asiakkaan hyöty
 - Asiakaspaine voi viedä projekteja miinukselle

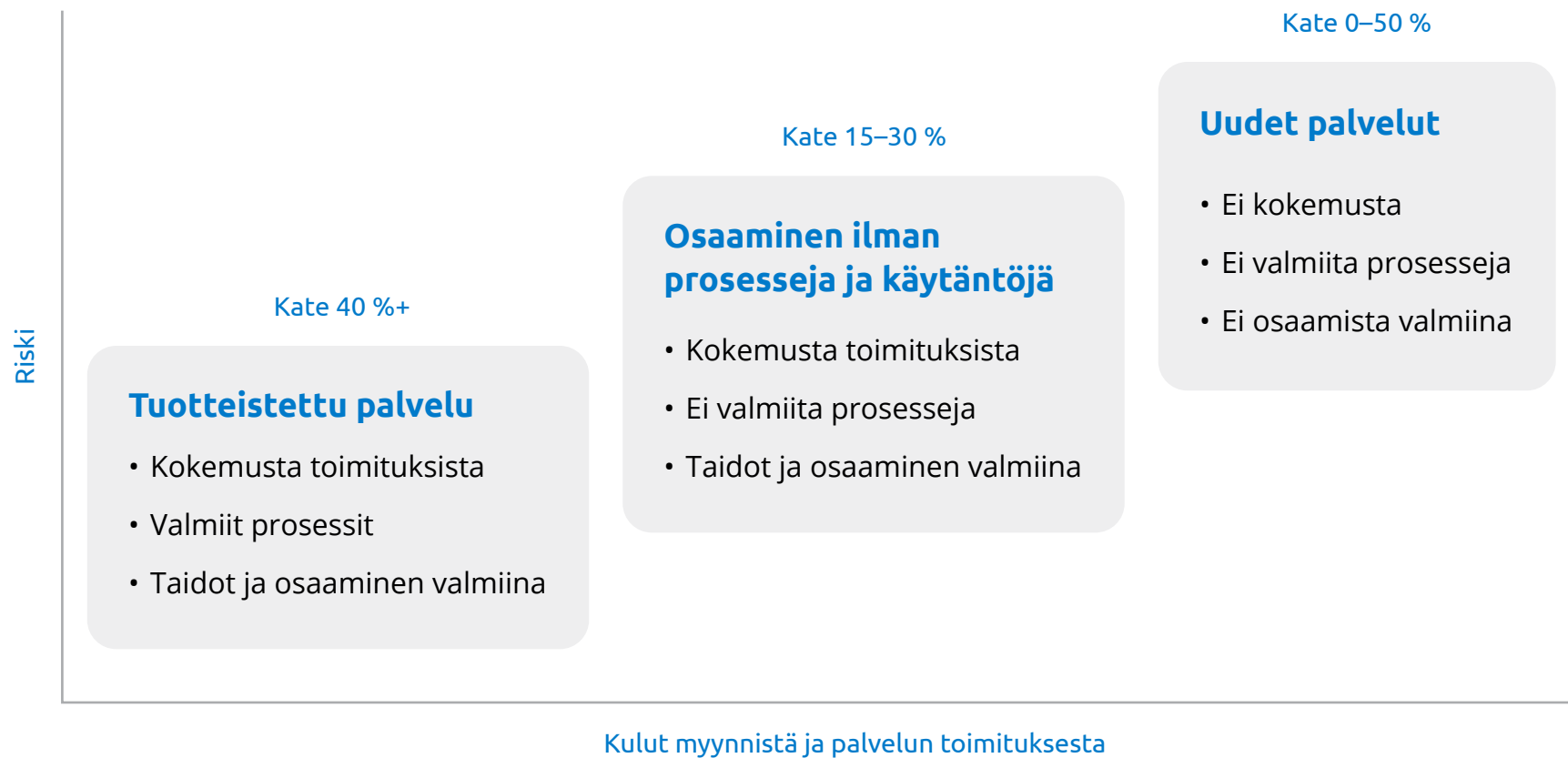
Markkinahinta

1. Mieti mitä asiakas on valmis maksamaan palvelusta
 2. Määritä kate, jolla saavutetaan taloudelliset tavoitteet
 3. Toteuta palvelu vaaditulla kulutasolla
- + Sopii asiakkaan kukkarolle
 - + Menestyy suhteessa kilpailijoihin
 - + Kulut suunnitellaan markkinoiden mukaan
 - Vaativin malli toteuttaa
 - Vaatii kurinalaisuutta

*Älä sekoita eri hinnoittelumalleja siihen,
miten laskutat asiakasta. Hintaa voi
olla arvopohjainen, vaikka laskutatkin
asiakasta tuntihinnan mukaan.*

Tuotteistaminen

Toistettavuus ohjaa kannattavuutta



7 vinkkiä käyttöasteen nostamiseen

1. **Palkitse** henkilöitä käyttöasteen perusteella
2. **Huolehdi**, että henkilöstö näkee oman käyttöasteensa päivittäin
3. **Varmista**, että henkilöstö kirjaa laskutettavat työt päivittäin
4. **Siirrä** laskutus projektipäälliköiden tai työntekijöiden vastuulle
5. **Hyödynnä** teknologiaa rutiinien automatisoinnissa, tiedon jakamisessa ja raportoinnissa
6. **Optimoi** myynti, käynnissä olevat projektit sekä niissä tarvittavat resurssit paremmin käyttämällä nykyaikaisia työkaluja
7. **Mieti** yritys rakenne, jossa korkeampi käyttöaste on mahdollinen



Kannattavuutta syövät tekijät



Back end ei ole kunnossa

- Ongelmia hinnoittelussa ja myynnissä
- Paljon tukirooleja verrattuna laskutusta tekeviin
- Turhia kuluja sekä ilmaista asiakastyötä
- Tuotteistuksen ja prosessien puute

Käytännöt sakkaavat

- Kaikkia tunteja tai kuluja ei kirjata
- Laskutettavia tunteja, kuluja sekä kiinteitä eriä puuttuu
- Laskutuksen manuaalisuus aiheuttaa virheitä ja vie liikaa aikaa

Vastuu ja delegointi

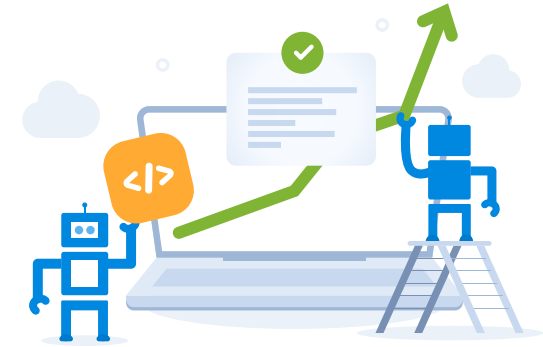
- Työntekijöiden käyttöaste on heikko
- Töihin liittyvän tiedon hakeminen vie liikaa aikaa
- Huono priorisointi ja töiden jakaminen
- Projektin kulujen ja tuntien seuraaminen vajavaista

Front end ei ole kunnossa

- Ei seurata asiakas- tai projektikannattavuutta
- Ei seurata työntekijöiden tehokkuutta tai laskutusastetta
- Reagointi projektien muutoksiin ja ongelmiin hidasta
- Kokonaiskuva projektiliiketoiminnasta puuttuu

Näin parannat kannattavuutta

Katso listalta asioita, joita voit toimeenpanna heti.



1. Nosta hintoja (Erikoistuminen, tuotteistaminen, lisäarvo)
2. Paranna käyttöastetta
3. Teetä osa palveluiden tuotannosta junior-tason ihmisillä
4. Lopeta kannattamattomat projektit ja palvelut
5. Lopeta yhteistyö kannattamattomien asiakkaiden kanssa tai nosta hintoja
6. Laskuta nopeammin
7. Tehosta saatavien perintää
8. Käytä markkinointia saadaksesi parempia projekteja, ei vain projekteja
9. Investoi projekteihin ja palveluihin, joissa on paras kate
10. Poista turhat tuplatyöt organisaatiosta
11. Paranna projektinhallintataitoja yrityksessä
12. Investoi henkilöstön kehittämiseen
13. Poista turhat kiinteät kulut
14. Automatisoi prosesseja ja pidä hallinto- ja tukitoimien palkkakulut alhaalla
15. Puutu määrätietoisesti alisuorittajiin

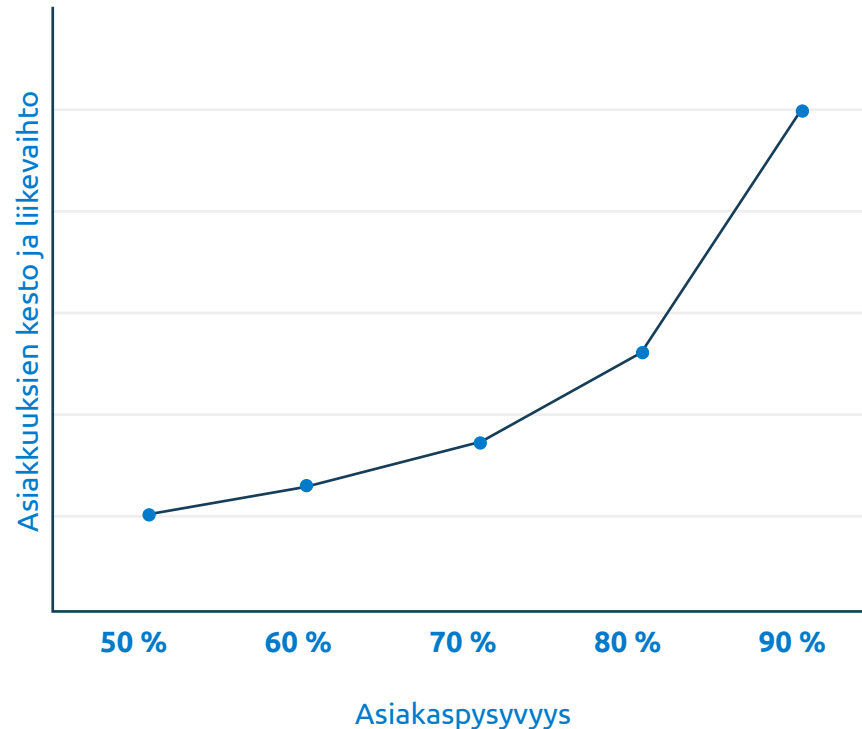
Lähde: David H. Maister: Managing the Professional Service Firm



3. Onko suunta oikea?

Asiakaspysyvyys

Ja sen vaikutus yrityksen liikevaihtoon



Kuinka moni asiakkaistasi aktiivisesti suosittelee yritystäsi?

*"95 % yritysjohtajista uskoo olevansa asiakaslähtöisiä ja 80 % uskoo, että heidän tuotteensa ja palvelunsa ovat ylivertaisia. Vain 8 % asiakkaista on samaa mieltä." **

* Lähde: Bain & Company: Closing the delivery gap

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Net Promoter Score (NPS) on yksi yleisimmistä ja yksinkertaisimmista tavoista mitata asiakkaiden lojaaliutta. Soita projektin jälkeen asiakkaalle ja kysy kaksi kysymystä:



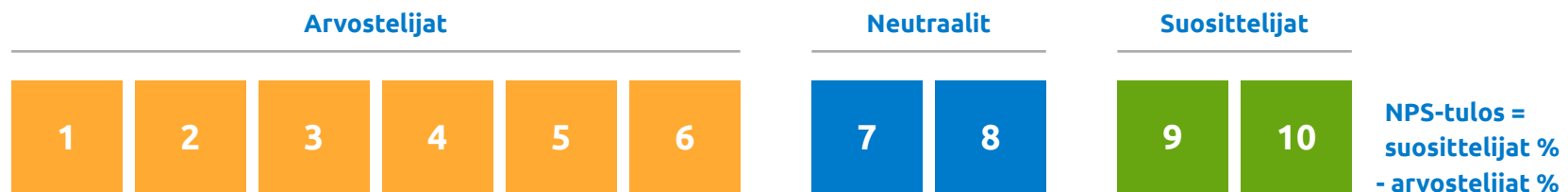
Miten todennäköisesti suosittelisitte meitä ystäville ja kollegoillesi asteikolla 0–10?

Mikä on päällimmäisin syy vastaukseesi?

Asiakastyytyväisyyden parantaminen

Saatuasi ensimmäiset NPS-tulokset, ryhdy välittömästi toimiin:

- 9-10 vastanneet asiakkaat todennäköisesti markkinoivat aktiivisesti palveluitasi muille yrityksille.
- 0-6 vastanneet ovat pääasiassa tyytymättömiä ja 0-3 vastanneet asiakkaat puhuvat todennäköisesti aktiivisesti pahaa yrityksestäsi.
- Ota siis mahdollisimman pian uudelleen yhteyttä 0-6 vastanneisiin asiakkaisiin. Älä yritä ratkaista kaikkia ongelmia vaan keskity ydinongelmaan.
- Pyri päättämään tyylikkäästi asiakkuudet, jotka ovat sekä kannattamattomia että tyytymättömiä.
- Analysoi 7-8 vastanneiden asiakkaiden vastaukset ja mieti, miten saat nostettua heidät aktiivisiksi suositteijoiksi.
- Voit laskea yrityksesi NPS-tuloksen kuvassa olevalla kaavalla. Tulokset ovat verrattavissa oman alasi yrityksiin.



Projektiliiketoiminnan tunnusluvut

Saatuasi ensimmäiset NPS-tulokset, ryhdy välittömästi toimiin:

Yritys- ja yksikötasolla

- Laskutus-, myyntikate- ja liikevaihtoennuste
- Käyttöaste-ennuste
- Myyntiennuste
- Laskutettavat tunnit vs. laskuttamattomat tunnit

Projekti- ja asiakastasolla

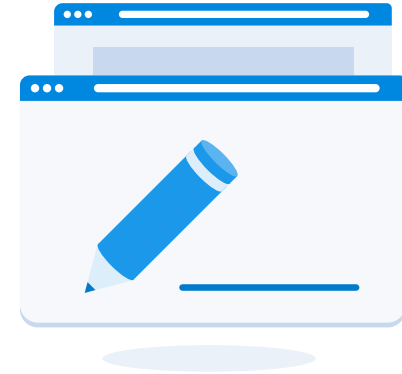
- Valmiusaste vs. aikataulu
- Laskutus-, myyntikate- ja liikevaihtoennuste
- Kannattavuus
- Myyntiennuste
- Asiakkaan Net Promoter Score

Työntekijä- ja tiimitasolla

- Käyttöaste
- Ylitöiden ja poissaolojen osuus
- Henkilöstön NPS (Net Promoter Score)
- Laskutettavien ja tuottavien tuntien osuus työajasta

Aiheesta lisää: Harold Kerzner: Project Management Metrics, KPIs and Dashboards

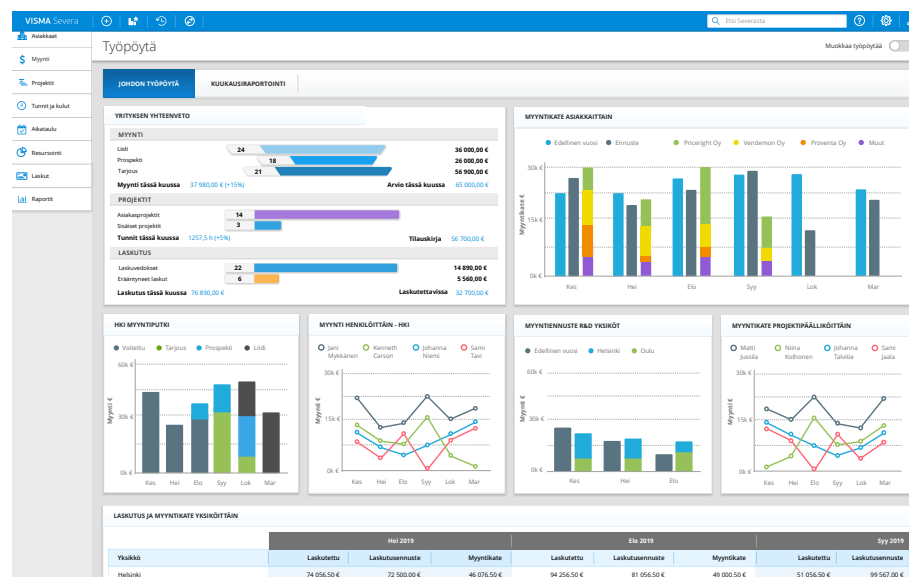
Käytännön vinkkejä toiminnanohjaukseen



- Ole kiinnostuneempi tulevasta laskutuksesta kuin historiasta.
- Pyri ennustamaan laskutusta ja käyttöastetta usean kuukauden päähän.
- Pyydä projektipäällikköjä päivittämään ennusteet viikoittain.
- Kannusta asiakkuusjohtajia ja projektipäälliköitä reagoimaan heti, jos projektin aikataulu- tai kustannusarvioennuste muuttuu. Ehkä asiakas suostuu vielä tässä vaiheessa maksamaan sen?
- Luo tapa tarkastella koko projektisalkkua nopeasti avainlukuilla.
- Huolehdi, että organisaatiossasi on riittävästi resursseja myös yllättäviin toimeksiantoihin.
- Huolehdi, että asiakkuusjohtajat ja projektipäälliköt voivat jakaa tehtäviä helposti ja seurata niiden valmistumista.
- Kannusta projektipäälliköitä ja esihenkilöitä varmistamaan, että työntekijät kirjaavat tunnit päivittäin. Virheiden määrä vähentyy huomattavasti.
- Seuraa ajankäyttöä koko organisaation tasolla yhdessä henkilöstöjohdon ja asiakkuusjohtajien kanssa – erityisesti poikkeamia, kuten ylitöitä ja poissaoloja.
- Opi virheistä ja varmista, että parannatte käytäntöjä.

Aiheesta lisää: Harold Kerzner: Project Management Metrics, KPIs and Dashboards

Viritä asiantuntijatyön toiminnanohjaus huippuunsa Visma Severalla



Ota meihin yhteyttä
ja kysy lisää

Kokeile
Visma Severaa