

TYÖKIRJA

Asiantuntijayrityksen johtamiseen

TYÖKALU ASiantuntijayrityksen JOHTAMISEEN

Tämä työkirja on tarkoitettu asiantuntijayrityksen johtohenkilöille. Sen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään, mihin suuntaan yrityksen toimintaa ja prosesseja pitäisi viedä, ja mitkä ovat tärkeimmät muutosta vaativat asiat markkinoiden muuttuessa.

Työkirjassa kokonaisuus on purettu strategiselta tasolta arjen tekemiseen saakka.

Toivomme, että työkirjasta on sinulle apua!

TYÖKIRJAN PROSESSI



1. NYKYTILA JA KILPAILUKYKY

Aloita miettimällä ja analysoimalla, mitä muutoksia asiakas- ja kilpailijakentässä tapahtuu tällä hetkellä ja miten pystytte vastaamaan markkinamuutokseen.

Osiot:

Tutustu sivun 5 kysymyksiin aihealueittain

Täytä sivut 6-8 aihealueittain

Mitä ulkoisia muutoksia on käynnissä?

Mistä palveluista asiakkaat ovat valmiita maksamaan?
 Millä perusteilla asiakas tekee valinnan?
 Miten asiakkaan ostaminen on muuttunut? Haluttu toimitustapa?
 Mitä asiakas toivoo asiakassuhteelta, onko muutoksia?
 Mitä kilpailijat tarjoavat asiakkailleen? Tekevätkö ne aktiivista myyntiä?
 Miten kilpailijat hinnoittelevat palvelunsa?
 Miksi asiakas valitsee kilpailijan?
 Miten palkkakustannukset ovat muuttuneet?
 Miten teknologia muuttaa markkinoita?
 Miten työnteon kulttuuri on muuttunut?
 Miten tarvittava osaaminen löytyy markkinoilta? Rekrytointi vs. verkostot?



Yrityksen kilpailukyky?

Mikä on yrityksen ydinosaaminen?
 Mihin yrityksen kilpailukyky perustuu? Hinta, erikoistuminen, erilaisuus?
 Miten yrityksen organisointi ja toimintatavat kohtaavat valitun strategian?
 Millä tasolla yrityksen osaaminen on nyt ja kohtaako se valitun kilpailukyyn?
 Mitkä ovat nykyiset palvelumme? Onko palveluita tuotteistettu?
 Miten pärjäämme kilpailuasetelmissa?
 Kuinka tehokasta on myynti sekä projektien toimitusketju?
 Kuinka usein asiakas ostaa uudelleen? Miksi?
 Miksi asiakas valitsee meidät? Miksi se valitsee jonkun muun?
 Mikä on laskutusta tekevien ja hallinnollista työtä tekevien suhde?
 Miksi yrityksessä on tyhjäkäyntiä?



Talous ja tehokkuus

Mitkä ovat tärkeimmät tunnusluvut tällä hetkellä?
 Miten tunnusluvut vaikuttavat yrityksen arvoon?

Esimerkkejä:

Liikevaihto
 Koko yrityksen käyttöaste (% laskutuspotentialista)
 Myyntikate
 Tulos
 Kasvuprosentti
 Kassavirta ja maksuvalmius
 Markkinaosuus
 Asiakastyytyväisyys

ULKOISET MUUTOSTEKIJÄT MARKKINOILLA

Alleviivaa suurimmat muutokset

Asiakkaat ja tarpeet

Palvelut ja niiden hinnoittelu

Kilpailijoiden toiminta

Mieti ja täytä

YRITYKSEN KILPAILUKYKY

Alleviivaa suurimmat haasteet suhteessa markkinoihin

Asiakkaat ja erottautuminen

Palvelut ja osaaminen

Organisaatio ja tehokkuus

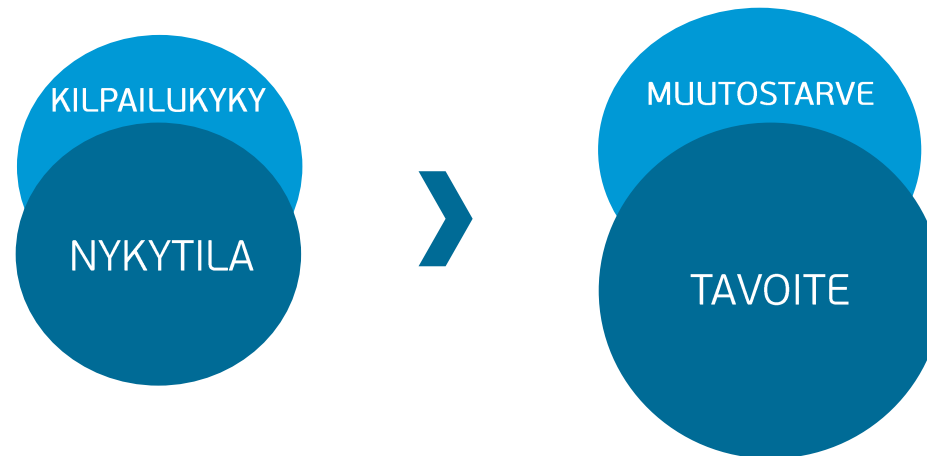
Mieti ja täytä

TALOUS JA TEHOKKUUS TÄLLÄ HETKELLÄ

Liikevaihto ja kasvu	Kannattavuus ja tehokkuus	Maksuvalmius ja vakavaraisuus
Liikevaihto Kasvu -€ Kasvu -% <i>Jaottele asiat tarvittaessa yksiköittäin tai palveluittain sekä lisää omia tunnuslukuja.</i>	Myyntikate ja myyntikate-% Käyttökate ja käyttökate-% Liiketulos ja liiketulos-% Liikevaihto / henkilö Liiketulos / henkilö <i>Jaottele asiat tarvittaessa yksiköittäin tai palveluittain sekä lisää omia tunnuslukuja.</i>	Arvioi yrityksesi maksuvalmius ja taloudellinen tila:

Olet nyt tehnyt tilannekartoituksen markkinatilanteesta, yrityksen kilpailukyvystä sekä siitä, minkälaista tulosta yritys tekee nykymallilla.

Käytä näitä tietoja, kun lähdet määrittämään yrityksen tavoitetilaa sekä muutostarvetta. Määrittele tavoitteiden toteuttamiselle aikataulu, joka on yrityksen tilanteelle sopiva.



2. TAVOITETILA JA MUUTOSTARVE

Mieti, mikä on yrityksen tavoitetila tärkeimpien tunnuslukujen valossa? Listaa lisäksi asioita, jotka tällä hetkellä estävät tavoitetasolla toimimisen sekä mitä asioita pitäisi aloittaa tai kehittää tavoitteeseen pääsemiseksi.

Osiot:

Tutustu sivun 11 kysymyksiin aihealueittain

Täytä sivut 12-14 aihealueittain

Tavoite suhteessa avainlukuihin

Liikevaihto
Koko yrityksen käyttöaste
Myyntikate
Tulos
Kasvuprosentti
Markkinaosuus

Laskutus per työntekijä
Asiantuntijoiden laskutusaste -%
Keskimääräinen laskutus per tunti
Keskimääräinen projektikannattavuus
Keskimääräinen asiakaskannattavuus
Asiakastyytyväisyys



Mitä pitäisi tehdä? Mahdollistajat?

Tuotteistamme palveluita
Laajennamme palveluvalikoimaa ja lisäämme osaamista
Muutamme hinnoittelu- ja laskutusperusteita. Perimme saatavat tehokkaammin
Keskitymme valittuihin palveluihin
Ulkoistamme osan palvelutuotannosta kumppanille
Automatisoimme prosesseja, Muutamme palkitsemiskriteerejä
Vastuutamme ihmisiä lisää
Nostamme / laskemme hintoja
Tehostamme myyntiprosessia, panostamme markkinointiin
Laajennamme asiakaskuntaa / keskitymme nykyasiakkaisiin

Mistä pitäisi luopua? Asiat jotka estävät?

Kannattamattomista palveluista
Kannattamattomista asiakkaista
Tuntihinnoittelusta, kiinteästä hinnoittelusta
Ilmaisen työstä myyntivaiheessa
Kankeista prosesseista, jotka vievät aikaa laskutettavalta työltä
Turhista sisäisistä palavereista
Alisuoriutujista, henkilöistä jotka eivät ole tehokkaita
Hallinnollisista rooleista, jotka eivät tee laskutusta
Useista eri järjestelmistä tai manuaalista työtä vaativista exceleistä
Turhista kiinteistä kuluista

YRITYKSEN TAVOITTEET

Liikevaihto ja kasvu	Kannattavuus ja tehokkuus	Maksuvalmius ja vakavaraisuus
Liikevaihto Kasvu -€ Kasvu -%	Myyntikate ja myyntikate-% Käyttökate ja käyttökate-% Liiketulos ja liiketulos-% Liikevaihto / henkilö Liiketulos / henkilö	Arvioi yrityksesi maksuvalmius ja taloudellinen tila:
Muista aikajänne! <i>Jaottele asiat tarvittaessa yksiköittäin tai palveluittain sekä lisää omia tunnuslukuja.</i>	Muista aikajänne! <i>Jaottele asiat tarvittaessa yksiköittäin tai palveluittain sekä lisää omia tunnuslukuja.</i>	Muista aikajänne!

Mieti ja täytä

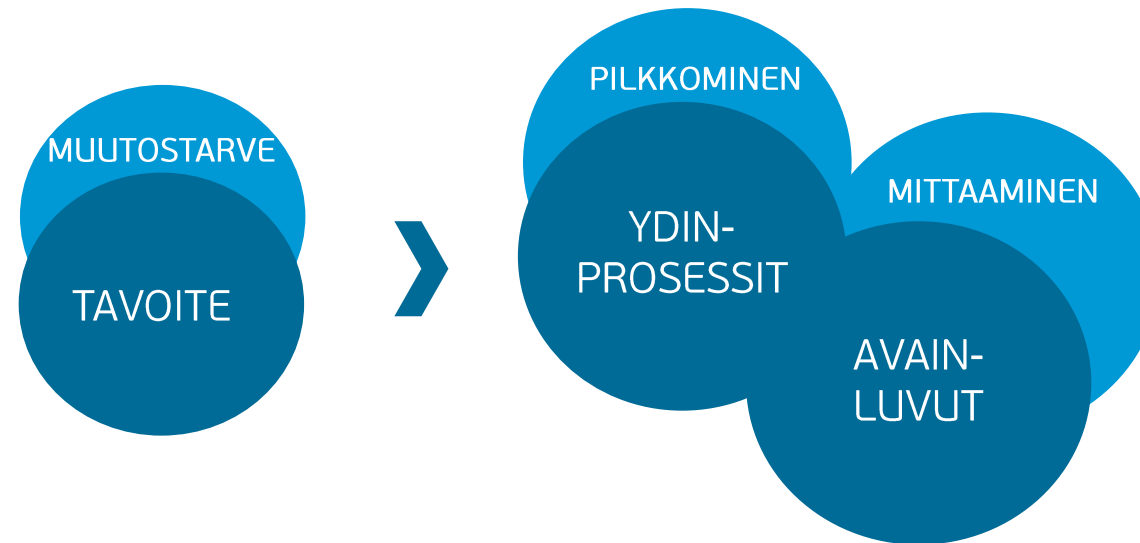
TARVITTAVAT MUUTOKSET?

	Asiakkaat ja markkinat	Palvelut ja osaaminen	Organisaatio ja tehokkuus
Kehitämme			
Luovumme			

Mieti ja täytä

Olet nyt määrittänyt yritykselle tavoitetilan sekä miettinyt, mitkä asiat mahdollistavat tavoitteeseen pääsemisen sekä asioita, jotka estävät tavoitteeseen pääsemisen.

Seuraavaksi asiat jaetaan tarkemmin asiantuntijayrityksen operatiiviseen toimintaan osa-alueittain sekä asetetaan sopivat mittarit muutoksen varmistamiselle.



3./4.YDINPROSESSIT JA AVAINLUVUT

Kun yrityksen liiketoimintaan liittyvä muutostarve on selvillä, paloitellaan kokonaisuus pienempiin osiin ja määritellään niille seurattavat avainluvut. Avainlukujen ansiosta voidaan seurata kehitystä tai huomata mahdolliset ongelmakohdat.

Osiot:

Tutustu sivun 16 kysymyksiin (Asiakkaat, palvelut ja myynti)

Täytä sivut 17-19 aihealueittain

Tutustu sivun 20 kysymyksiin (Palveluiden ja projektien toimitus)

Täytä sivut 21-23 aihealueittain

Tutustu sivun 24 kysymyksiin (Laskutus ja raportointi)

Täytä sivut 25-27 aihealueittain

Asiakkaat ja potentiaali

Nykyasiakkaat ja niiden ryhmittely
Toimiala, kokoluokka, liikevaihto
Potentiaali asiakaskeskusteluiden pohjalta
Asiakastarpeet jotka nousevat / palaute

Uudet asiakkaat ja niiden ryhmittely
Toimiala, kokoluokka, liikevaihto
Potentiaali asiakaskeskusteluiden pohjalta
Asiakastarpeet jotka nousevat / palaute



Avainluvut

Asiakastyytyväisyys
Kuinka usein olemme asiakkaisiin yhteydessä
Myyntin onnistumisprosentti
Myyjäkohtainen tulos eri vaiheissa
Myyntiputken arvo
Uusien myyntitapahtumien ja tarjousten määrä / kk
Kuinka paljon nykyasiakkaille myydään lisää?
Eri palveluiden kannattavuus
Eri asiakkaiden tai asiakasryhmien kannattavuus



Palvelut (tuotteistus, hinnoittelu, toimitus)

Miten vastaamme asiakastarpeisiin?
Kilpailukyky pohjautuu kustannustehokkuuteen/erikoistumiseen/palveluun...
Keskitymme valittuihin palveluihin ja karsimme kannattamattomat
Tuomme uusia palveluita vastaamaan asiakastarpeita
Hinnoittelu pohjautuu kulupohjaiseen/arvopohjaiseen/markkinahintaan
Laskutamme asiakasta kiinteällä hinnalla/jatkuvana/tunneista/kuluista
Mistä pisteestä lähtien asiakas maksaa
Tuotteistamme toimitukset vs. räätälöimme asiakaskohtaisesti
Toimitusprosessi vastaa valittuja palvelumalleja (tuotteistus, hinnoittelumalli)
Miten huolehdimme palvelun kannattavuudesta?



Asiakkuuksien hoito ja myyntimalli

Tarjoamme henkilökohtaista palvelumallia, josta vastaa nimetyt henkilöt
Keskitymme toimitukseen kevyellä asiakaspalvelumallilla
Seuraamme asiakastyytyväisyyttä esimerkiksi suositteluasteella (NPS)
Mihin kohderyhmiin markkinointi ja myynti kohdistaa panokset?
Markkinointi ja myynti kohdistuu vain pieneen valikoituun kohderyhmään?
Määriteltä ja vaiheistettu myyntiprosessi
Miten myynti ja resurssit saadaan kohtaamaan tehokkaasti?
Ketkä henkilöt vastaavat myynnistä? Mitkä ovat tavoitteet?
Missä vaiheessa toimituksesta vastaavat ihmiset osallistuvat myyntiin?
Miten tieto liikkuu myynnistä toimitusprosessiin?
Miten lisämyynti tapahtuu?



ASIAKKAAT JA PALVELUT

	Yrityksen kohderyhmät	Tarjottavat palvelut	Hinnoittelu, laskutus, toimitus
Nykyasiakkaat			
Uudet asiakkaat			

Mieti ja täytä

ASIAKKUUKSIEN HOITO JA MYYNTIPROSESSI

Asiakkuuksien hoitomalli

Myyntiprosessi

Myynnistä toimitukseen

Asiakkuuden potentiaali
Vaikuttaako käytettävään malliin?

Mieti ja täytä

VALITUT AVAINLUVUT

Asiakkaat	Palvelut	Myynti
Esimerkiksi: €/asiakas, asiakastyytyväisyys, kannattavuus, yhteydenpidon määrä...	Esimerkiksi: Palveluiden kannattavuus, keskimääräinen tuntihinta palveluissa...	Esimerkiksi: Myynnin onnistumisprosentti, tarjousten määrä/kk, lisämyynnin määrä...

Mieti ja täytä

PALVELUIDEN JA PROJEKTtien TOIMITUS

Palvelut ja myyntiprosessi

Tuotteistetut / räätälöitävät palvelut
Sopimus (sisältö, hinnoittelu, laskutusmalli)
Laskutusperusteet (kiinteä, tuotteet, tunnit, kulut)
Myyntiprosessin vaiheet ja vastuuhenkilöt
Tehokas myynnin ja resurssien koordinointi (joustaako aikataulu, sisältö vai hinnoittelu, jos haasteita?)



Avainluvut

Laskutus (Yksiköittäin, palveluittain)
Kannattavuus (Projekteittain, yksiköittäin, palveluittain, projektipäälliköittäin)
Asiantuntijakohtaiset tehokkuusluvut
Palvelukokonaisuuksien kannattavuus
Projektipäälliköiden tehokkuus
Aikataulujen toteutuminen
Asiakastyytyväisyys projektissa
Työmääräarvion toteutuminen
Käyttö- ja laskutusaste, Laskuttamattomien töiden osuus



Suunnittelu, hallinta ja aikataulutus

Miten kapula siirtyy myynnistä tuotantoon? Asiakkaalle selkeä ja tehokas malli
Missä vaiheessa suunnittelu alkaa (Esittely-, tarjous- / tilausvaihe)?
Mikä on järkevä tarkkuus projektin vaihekohtaiseen pilkkomiseen?
Mikä tietomäärä on oleellista projektin perustiedoissa?
Miten projektiin liittyvät tiedot (dokumentit, sopimus, jne.) ovat saatavilla?
Kenen vastuulla on aikataulutus ja tehtävien jakaminen?
Miten eri palvelumalleja halutaan seurata kokonaisuutena?



Toimitus ja seuranta

Miten resurssien käyttöastetta mitataan?
Tärkeimmät tiedot projektien aikataulun sekä budjetin seurantaan?
Mitä tarvitaan kokonaiskuvan luomiseen?
Mitkä ovat projektipäällikön vastuut?
Miten asiakaskommunikaatio hoidetaan luotettavasti ja tehokkaasti?
Mitkä ovat projektien mahdolliset ongelmakohdat ja miten niihin reagoidaan nopeasti?
Millä perusteella projekteja priorisoidaan mikäli kiireitä?
Miten varmistetaan, että kaikilla on tehokkaasti tieto käytettävissä?
Miten varmistetaan, että sovitut laskutusperusteet kirjataan?
Miten varmistetaan, että projektin seurantaan liittyvät tiedot kirjataan?



Kysymyksiä pohdittavaksi

TOIMITUSKETJU PALVELUITTAIN (PALVELU X)

Palvelun sisältö ja myynti	Aikataulut ja resursointi	Seuranta

TOIMITUSKETJU PALVELUITTAIN (PALVELU Y)

Palvelun sisältö ja myynti	Aikataulut ja resursointi	Seuranta

VALITUT AVAINLUVUT

Kannattavuus ja talous	Käyttöaste ja tehokkuus	Asiakastyytyväisyys
Esimerkiksi: Asiakaskohtainen kannattavuus, palvelukohtainen kannattavuus, yksikkökohtainen kannattavuus....	Esimerkiksi: Käyttöaste, laskutus / työntekijä, ylitöiden määrä, myöhästyneiden projektien määrä....	Esimerkiksi: Asiakkaan NPS, projektikohtainen NPS, ostaako asiakas uudelleen...

LASKUTUS JA RAPORTOINTI

Sopimus ja toimitus

Asiakastiedot ja laskutustiedot
Sisältö (aikataulu, vastuut, laajuus)
Hinnoittelu, laskutusperusteet, -aikataulu
Laskutusperusteiden kerääminen ja seuranta
Laskutusperusteiden hyväksyntä



Laskutus ja taloushallinto

Kuka huolehtii mistäkin laskutusprosessin vaiheesta?
Tarvitaanko hyväksymisprosesseja?
Miten prosessi saadaan automatisoitua mahdollisimman pitkälle?
Sähköinen laskutus osaksi prosessia
Miten laskutustiedot siirtyvät kirjanpitoon?
Miten projekteihin liittyvät ostolaskut hallinnoidaan tehokkaasti?
Miten tunti- ja matkalaskutiedot saadaan palkanlaskentaan tehokkaasti?
Miten yrityksen kassavirtaa ja maksuvalmiutta voidaan ennustaa parhaiten?



Johtaminen

Mitä parannetaan?
Mitä lopetetaan?
Mitä muutetaan?

Onko toimintaympäristö muuttunut – tarvitaanko isompi muutos?



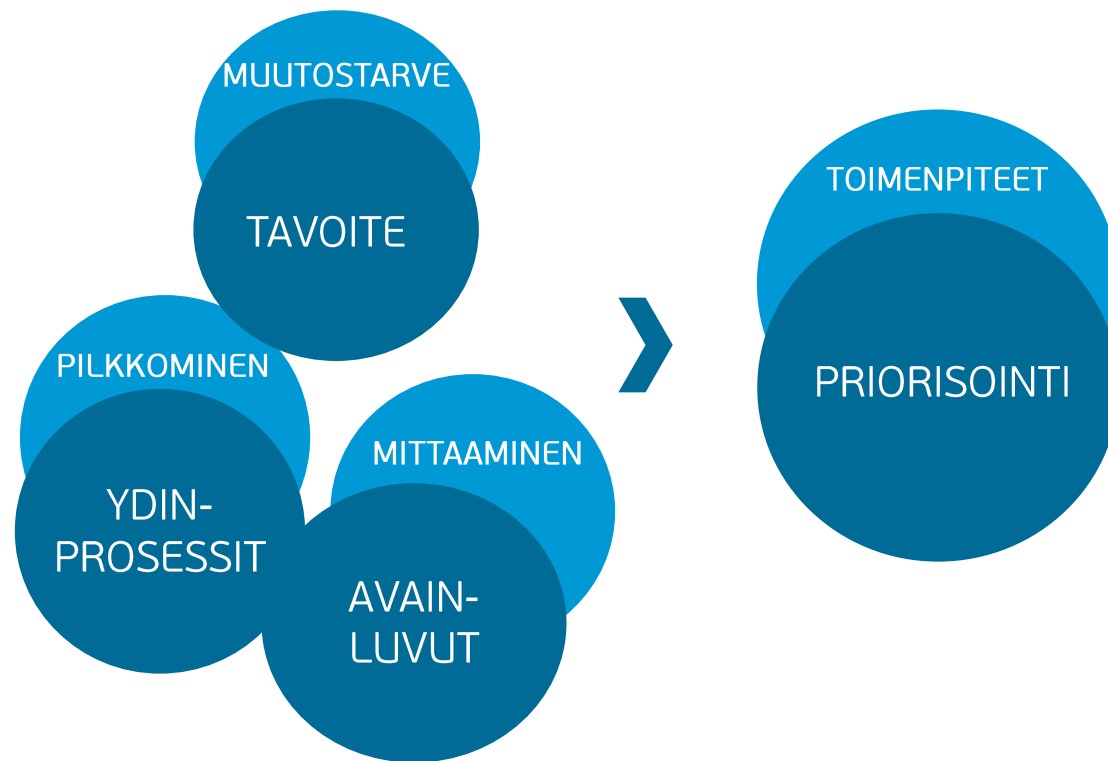
Raportointi ja avainluvut

Miten raportointi tukee yrityksen operatiivista tehokkuutta?
Miten raportointi saadaan koostettua mahdollisimman automatisoidusti?
Miten raportointi jaetaan roolikohtaisesti?
Mikä toimintamalli tarvitaan raporttien läpikäymiseen ja toiminnan ohjaamiseen? Vastuut?
Mitä tietoja tarvitaan toiminnan ennustamiseen?
Mitä tiimikohtaisia tunnuslukuja ja raportteja tarvitaan?
Millä tasolla yrityksen henkilöitä halutaan mitata?

LASKUTUS JA RAPORTOINTI

Laskutusperusteiden seuranta	Laskutus- ja taloushallinto	Raportointi ja johtaminen
Tuntien seuraaminen	Miten lasku koostetaan?	Miten valittuja tunnuslukuja seurataan, ketkä ovat vastuussa?
Sopimusrivien kirjaaminen	Ketkä vastaavat laskutuksesta?	
Toistuvat laskuerät	Hyväksymismenettelyt?	
Hinnastojen ja sopimuksien hallinta	Miten laskut lähetetään?	
Matkakulujen kirjaaminen	Miten tieto siirretään taloushallintoon?	
Tuotteiden seuranta		

Olet nyt käynyt läpi yrityksen ydinprosessit. Seuraavaksi asiat priorisoidaan ja jaetaan vastuullisille henkilöille. Lisäksi valitaan tärkeimmät avainluvut kokonaistavoitteen kannalta.



5. PRIORISOINTI

Mieti, mitkä toimenpiteet ovat kokonaisuuden kannalta tärkeimpiä sekä millä avainluvulla niiden kehitystä seurataan.

Osiot:
Täytä sivu 9

Mieti ja täytä

6. MUUTOSJOHTAMINEN

Analysoi muutosten suuruus sekä yrityksen kyky sopeutua muutokseen. Mikäli muutos on suhteellisen iso ja haastava, käytä muutosjohtamisen keinoja asian suunnitteluun sekä läpivientiin.

Osiot:

Tutustu sivun 27 kysymyksiin
Täytä sivut 28-29 aihealueittain

MUUTOSJOHTAMINEN

Tarvittavan muutoksen arviointi

Strateginen ymmärrys vaikutuksesta organisaatioon
Muutoksen suuruus? (Pieni muutos / iso muutos)
Muutoksen vaatima vaikeustaso? (Helppo / vaikea)
Tarvitaanko muutosjohtamista?



Uusi tapa toimia

Yrityksen avainlukujen seuranta

Onko toimintaympäristö muuttunut – tarvitaanko isompi muutos?



Suunnitelma ja aikataulutus

Miksi muutos on välttämätön? Yhteinen tavoite
Ketkä vastaavat muutoksen läpiviennistä?
Ketkä ovat organisaatiossa suurimmat vaikuttajat? Miten mukaan prosessiin?
Viestintä - mitä muutos tarkoittaa yksilöille, tiimeille, yksiköille, yritykselle?
Miten muutos tullaan viemään läpi?
Mitä tapahtuu ensimmäisenä päivänä?
Mitä tapahtuu ensimmäisellä viikolla?
Mitä tapahtuu ensimmäisenä kuukautena tai sadan päivän aikana?
Miten tietoa tarjotaan lisää? Kuinka varmistetaan että keskusteluyhteys säilyy?
Miten varmistetaan osaaminen muutoksessa?
Miten muuttunutta käyttäytymistä palkitaan?
Miten muutoksen pysyvyyttä tullaan mittaamaan?



Muutoksen jalkauttaminen ja seuranta

Mitä toimenpiteitä tehty?
Miten muutos etenee? Mitä ongelmia on tullut vastaan?
Tarvitaanko muutoksia suunnitelmaan?
Onko muutos pysyvää?
Onko muutos saatu vietyä läpi? (Toiminnan sekä avainlukujen muutos)



MUUTOSJOHTAMINEN

Muutoksen hissipuhe	Vaikutus	Suunnitelma
Muutoksen syy?	Mikä on vaikutus yksittäiselle henkilölle?	Ketkä ovat vastuussa? Ketkä ovat muutosvaikuttajia?
Miten meidän pitää muuttua?	Mikä on vaikutus tiimeille, ryhmille jne.?	Miten muutoksesta viestitään? Miten varmistetaan kommunikaatio?
Mikä on ratkaisu muutosvaateeseen?	Mikä on vaikutus yritykselle ja sen sidosryhmille?	Miten varmistetaan osaaminen muutoksen läpiviennissä? Mitä muuttunut toimintatapa tarkoittaa käytännössä? Miten muutosta mitataan avainluvulla? Miten palkitaan uudesta tavasta toimia?

Muutosjohtaminen (100 päivän suunnitelma)

[illegible]

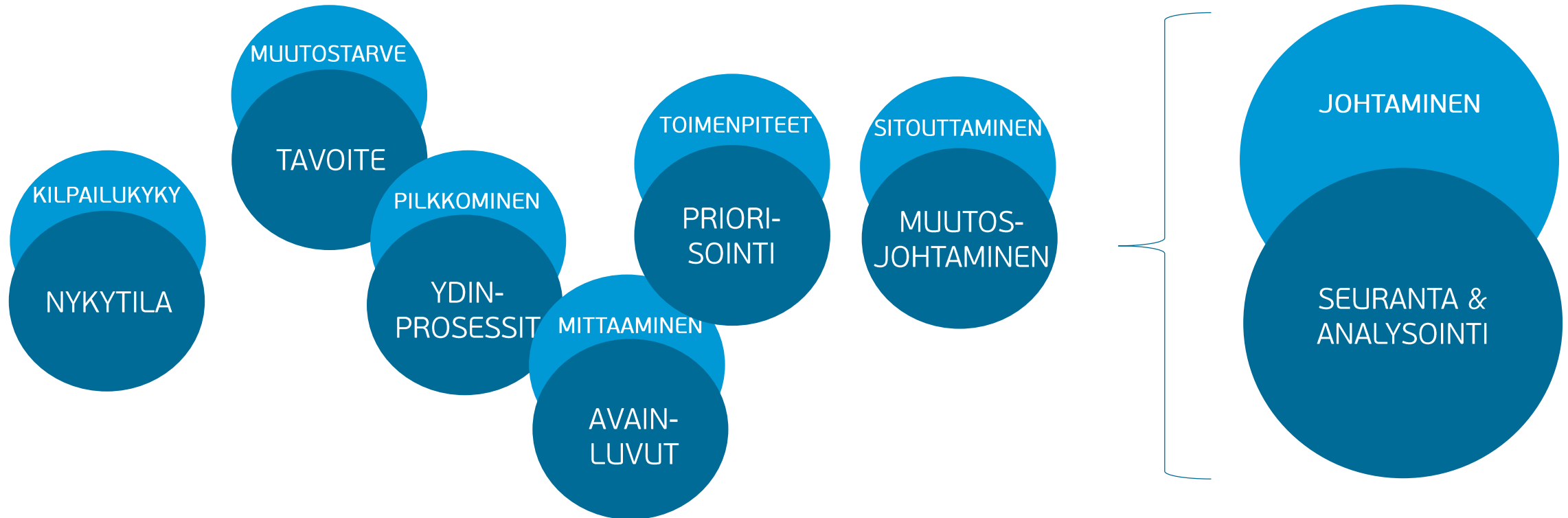
7. SEURANTA JA ANALYSOINTI

Muista seurata valittujen toimenpiteiden edistymistä sekä avainlukujen kehittymistä systemaattisesti. Pidemmällä aikavälillä positiivinen avainlukujen kehitys näkyy myös yritystason luvuissa.

Jatkakaa ulkoisten muuttujien analysoimista ja miettikää, miten yritys pysyy markkinoiden muutoksessa kilpailukykyisenä myös tulevaisuudessa.

Mikäli muutos on iso, voit käyttää työkirjaa uuden suunnitelman tekemiseen.

Onneksi olkoon! Olet tehnyt suunnitelman, millä tavalla tulet kehittämään yrityksenne liiketoimintaa sekä miten valittujen toimenpiteiden vaikutusta tullaan seuraamaan.



TYÖKIRJA

Asiantuntijayrityksen johtamiseen



Jussi Pekkala

Director, Strategy & Marketing, Visma Solutions Oy

*Yli kymmenen vuoden kokemus asiantuntijayritysten toiminnanohjauksesta.
Toiminut työurallaan aikaisemmin mainostoimiston toimitusjohtajana.*