



# PAREMPIA PÄÄTÖKSIÄ

Asiantuntijayritysten johtamisen haasteet

# HAASTEENA JOHTAMINEN

Mistä näitä päätöksiä oikein tulee? Milloin päätöksenteko on muuttunut parhaaksi mahdolliseksi arvailuksi ja olettamukseksi, että asiat parantuvat kunhan päätökset vain saadaan aikaiseksi? Milloin päätösten läpikäymisestä on tullut faktoihin perustuvaa yhteistä ajattelua arvostettumpaa?

## Suorita, suorita!

Yksi selitys on halumme nähdä ja tunnistaa tekemisemme suoritteina. Asettaa yrittäminen kehittämisen edelle. Jos tavoitteet eivät täyty, käteväntä on lisätä niihin tähtääviä ponnisteluja. Tämä näkyy esimerkiksi myynnissä. Jos myynti ei toimi, yleisin ratkaisu on lisätä sitä, siis huonosti toimivia myyntisuoritteita. Myydään vaikka pakolla. Sama huonosti tuottavan tekemisen lisäämisen pakkomielle näkyy yrityksissä muutenkin. Milloin viimeksi kannattavuutta on parannettu lisäämällä kannattamattomia projekteja tai tuloksettomia asiakkuuksia?

## Pitäisikö sittenkin miettiä ensin?

Lisäämisen sijaan tarvitaan uudistavaa pohdintaa. Ajattelemista ennen tekemistä. Tarvitaan aikaa asettaa oman toiminnan tarkkailijaksi. Rohkeutta tehdä päätöksiä ja tarttua tekijöihin, jotka ovat kannattavuuden kasvun esteinä. Tavallista on, että vain pieni joukko asiakkaista, työntekijöistä ja tarjottavista palveluista vaikuttaa merkittävästi tulokseen ja kannattavuuteen. Vaikka ongelma-kohtat tiedostettaisiin, päätöksenteko voi olla vaikeaa. Se vaatii paitsi rohkeutta, myös oikeaa tietoa päätöksenteon pohjaksi.

## Johtaja, sinulta odotetaan päätöksiä

Päätäjien tehtävänä on rakentaa yrityksen seuranta ja ennustenäkömät siten, että omistautuneet työntekijät pystyvät tiedon pohjalta ohjaamaan toimintaansa kannattavampaan suuntaan. Johdon tehtävänä on päätöksenteko parannuskohteista tiedon ja toimintatapojen pohjalta. Kehittämisen vaikuttavuus paranee merkittävästi, kun kaikki tahot uskaltavat rohkeasti heittäytyä ja ottaa vastuuta toimenpiteistä. Huipputuloksia syntyy, kun arjen tekemisen taso kytkeytyy saumattomasti tehtyihin päätöksiin.

## Oppaan tarkoitus

Tämän oppaan tarkoitus on tuoda esiin näkemyksiä hyvien päätösten tekemiselle, asiakkaiden ja tuotteiden kautta. Saat konkreettisia vinkkejä siihen, mihin päätöksenteossa kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota ja miten voit tehdä parempia päätöksiä.



# PARHAAT TUOVAT 90 % KATTEESTA

Asiantuntijayritysten arvokkain pääoma on ihmisten tieto ja osaaminen. Johtajana sinun tehtäväsi on pitää huoli, että osaaminen on tehokkaasti asiakkaiden käytettävissä. Tehokkuutta lisätään oikeilla rooleilla ja prosesseilla sekä selkeällä päätöksenteolla. Rakenna ympärillesi voittajatiimi.

## Johda kohti parempaa suoritustasoa

Parhaiten menestyvät yritykset synnyttävät systemaattisella johtamisella henkilöstön aidon omistautumisen yrityksen tavoitteisiin. Suorituksen johtamisen lähtökohtana on tunnistaa työntekijän kanssa yhdessä tärkeimmät tehtävät tavoitteiden saavuttamiseksi, sopia mittareista ja seurannasta. Tämän jälkeen on ohjattava ja sparrattava säännöllisesti kohti tavoitteita.

Johdon tehtävänä on antaa tarkkaa palautetta kunkin henkilön ja tiimin suoriutumisesta avaintehtävässä suhteutettuna saavutettuihin tuloksiin. Tarvitaan sekä kannustavaa että korjaavaa ohjausta. Palautteenannon selkeys ja keskittyminen olennaiseen parantavat merkittävästi suoritustasoa.

## Esimerkkinä myynti

Perinteinen myynnin johtaminen on myyntitulosten tulkitsemiseen perustuvaa taustapeiliin tuijottamista. Perinteisen myynnin johtamisen piirteitä ovat toiminnan määrän korostaminen kiinnittämättä huomiota toiminnan laatuun sekä tarjouskannan ja tilausten käyttö tärkeimpinä myynnin mittareina.

Nykypäivänä myynnin johtamisen lähtökohtana on systemaattinen ja vaiheistettu myyntiprosessi, jonka eri vaiheille asetetaan tavoitteet ja jonka avulla ennustetaan tulevaa. Myyntiprosessin ja tavoitteiden kautta myynnille asetetaan vaadittava, todellinen suoritustaso. Tavoitteiden ja halutun tason seurannan on oltava reaaliaikaista ja läpinäkyvää koko organisaatiolle.

## TEE PÄÄTÖKSIÄ

- Päätä myynnille seurattavat tavoitteet eri vaiheiden pohjalta. Muista myös laadulliset tavoitteet!
- Suoritus vaatii johtamista – ole valmis reagoimaan nopeasti
- Tarkastele myynnin näkymiä ennusteiden valossa, mahdollista reaaliaikainen ja läpinäkyvä seuranta sekä anna jatkuvaa palautetta
- Tee päätös, miten ja mihin suuntaan myyntitapaanne kehitetään. Ostajat haluavat myyjältä konkreettista tuotettua arvoa, perustuuko myyntinne vain kumppanuuteen ja hyviin suhteisiin?

# OMISTAUTUNEISUUS NÄKYÄÄ TULOKSESSA

Omistautuneet ihmiset ovat asiakkaille ja yritykselle arvokkaimpia. Oikeanlaisella johtamisella edistetään työntekijöiden sitoutumista ja suorituskykyä, jotka vahvistavat yhteisen tavoitteen ja strategian mukaista toimintaa. Mikäli työntekijöiden suorituskykyä ei saada halutulle tasolle, he eivät kuulu huipputiimiin.

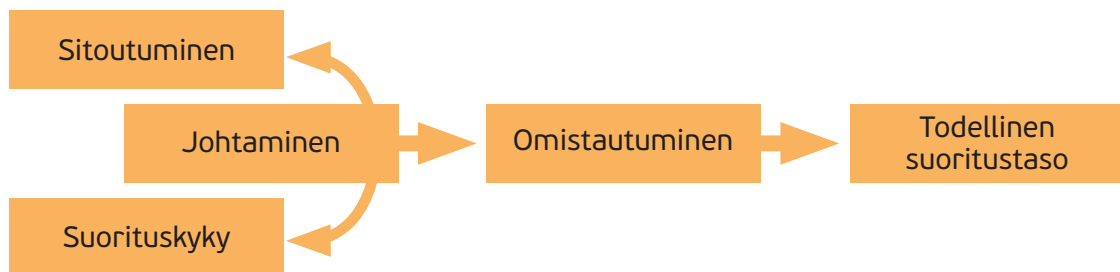
## Tyytyväinen vs. omistautunut työntekijä

Perinteinen ajatusmalli on, että henkilöstön tyytyväisyys takaa asiakkaiden tyytyväisyyden ja yrityksen menestyksen. Tyytyväisyys ei kuitenkaan riitä. Pelkkä tyytyväisyyden tukeminen näkyy pahimmillaan perusteettomina palkankorotus- ja palkitsemiskierteenä.

Johtajana sinun pitää mitata ja vaikuttaa omistautumiseen, ei pelkästään tyytyväisyyteen. Omistautuneiden ihmisten suoritusaste on korkea. Se takaa positiivisia vaikutuksia viivan alle ja kasvattaa asiakasuskollisuutta. Omistautumista voi mitata, tosin jo lyhyen pohdinnan lopputuloksena voit luetella ne työntekijät, joiden omistautumisen taso on korkea ja kuinka se näkyy työn tuloksissa.

## Omistautuminen

Omistautuminen kertoo siitä, kuinka myönteisesti henkilöstö suhtautuu omaan työhönsä, organisaatioon ja sen edustamiin arvoihin. Omistautuneet ihmiset ovat tarvittaessa valmiita tekemään kaikkensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Omistautuneen henkilöstön todellinen suoritusaste on jatkuvasti korkea ja vaikutukset näkyvät kannattavuudessa, tuottavuudessa ja asiakastytyväisyyden kasvuna.



## TEE PÄÄTÖKSIÄ

- Arvioi ketkä tiimistä ovat sellaisia, joiden suoritus ja sitoutuminen eivät ole oikealla tasolla
- Mieti, miten voit omalla johtamisella ohjata heitä oikeaan suuntaan
- Ohjaa toisiin tehtäviin ne, joiden suoritusaste ei riitä ponnisteluista huolimatta

# ASIAKKUUKSIEN 20/80

Vanha totuus siitä, että 20% asiakkaista tuo 80% kannattavuudesta pitää liian monessa yrityksessä edelleen paikkansa. Johtamisessa täytyy näkyä selkeät päätökset nykyisten ja tulevien asiakkuuksien kehittämiseksi. Yrityksen pitää voittaa itselleen asiakkaita, joille se voi tarjota jotakin ainutlaatuista ja arvokasta osaamista, mutta samalla on tehtävä päätökset jopa luopua sellaisista asiakkaista, jotka eivät palvele yrityksen tavoitteita.

## Johtaminen ja päätöksenteko

Yrityksen päätöksentekijänä sinulla pitää olla reaaliaikainen tieto asiakkaiden tämänhetkisestä arvosta ja myös keinot ennakoida tulevaa. Asiakkuuden arvon nykytilan ja potentiaalin mittaaminen on hyvä lähtökohta asiakas-kohtaiselle päätöksenteolle. Sinun on arvioitava nykyisten asiakkuuksien potentiaali, jotta voit tehdä päätökset toimenpiteistä, joilla haluttuja tuottoja saadaan aikaiseksi. Toimenpiteet koskevat myynnin ja myytävien palveluiden tehostamista sekä hinnoittelua. Samalla on pohdittava sisäisten prosessien tuottavuutta sekä asiakaskohtaisen seurannan terävöittämistä.

## Asiakkaan arvo

Asiakkuuden arvoa voidaan mitata useamman kriteerin avulla. Yleisin on asiakkaan tuottama taloudellinen kannattavuus. Tämän tärkeimmän kriteerin lisäksi yritykset pitävät kiinni asiakkaista, joilla on esimerkiksi referenssiarvoa tai volyymiarvoa.

Tiedätkö, kuinka yrityksesi referenssiasiakkaat todellisuudessa lisäävät myyntiä tai kannattavuutta? Onko teillä valmiit suunnitelmat ja päätökset siitä kuinka volyymi-asiakkaiden kannattavuutta tullaan kehittämään?

Kauppan suuruus

Referenssiarvo

Volyymiarvo

Vs.

Kannattavuus

## TEE PÄÄTÖKSIÄ

- Arvioi asiakkaasi, luovu rohkeasti riippakivistä
- Päätä historiatiedon avulla mitä asiakkuuksia pitää kehittää ja miten
- Tee päätös miten volyymi-asiakkaiden kannattavuutta kasvatetaan ja mitä uutta arvoa voitte näille asiakkaille tuottaa

# YMMÄRRÄ ASIAKASTIEDON VAIKUTTAVUUS

Yrityksen tärkein tavoite asiakkuuksien johtamisessa on kilpailukyvyyn ja kannattavuuden parantaminen. Päätöksenteko liittyy vahvasti asiakkuusstrategioiden kehittämiseen eli valintoihin, jotka varmuudella lisäävät asiakkaille tuotettua arvoa ja täten myös asiakkaiden arvontuotantoa yritykselle. Tuotatteko nykyisille asiakkaille riittävästi uusia lisäpalveluita, joiden hinnoittelulla voidaan parantaa kannattavuutta?

## Rohkeutta hinnoitteluun

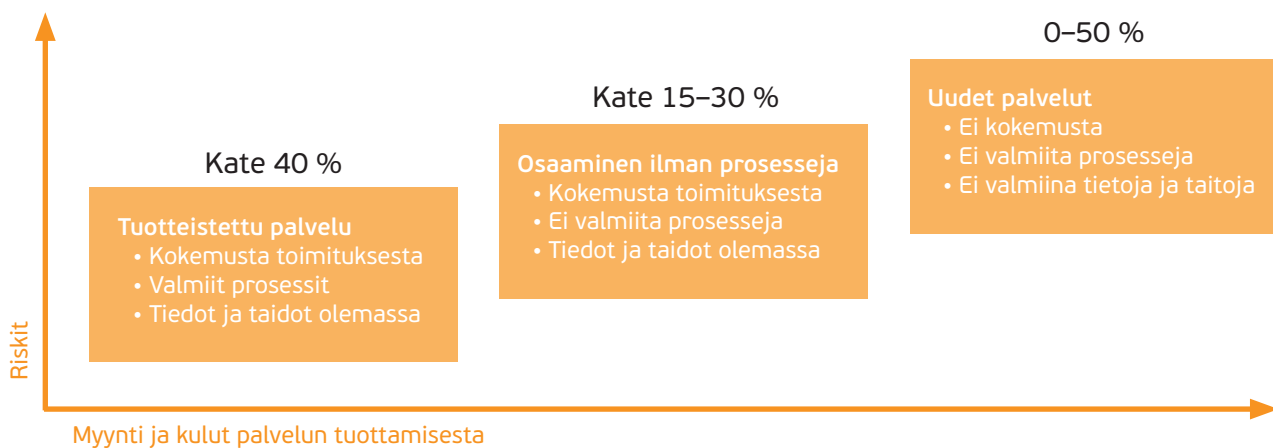
Nosta hintoja! Mieti mitä uniikkia ja erikoista tarjoatte asiakkaille kilpailijoihin verrattuna. Tuotteista niistä rohkeasti hinnoiteltuja palvelupaketteja, päätä asiakaskohderyhmät ja varmista, että myynnissä ja markkinoinnissa on riittävästi näkemystä ja toimenpiteitä.

Uusien palveluiden kehittäminen voi tuoda pitkällä tähtäimellä merkittävää kasvua, mutta paketoimalla ja hinnoittelemalla nykyisistä ydin- ja lisäpalveluista paketteja saadaan riskittömämmin tuloksia viivan alle. Hyödynnä siis historiaa.

## Toisto luo kannattavuutta

Tuotteistamisen perustavoitteena on päästä hyödyntämään jo tehtyä työtä ja hankittua tietoa uudelleen, jolloin palvelun sisältö voidaan toistaa eri asiakkaille samalla tavalla. Täysin uusien palveluiden tuomisessa markkinoille piilee suuret riskit ja odotettua tuottoa pienentää aina palveluiden tuottamiseen käytettävät ylimääräiset panokset.

Tuotteistamisella ja toistolla saavutettavat hyödyt ovat tehokkuuden ja katteen paraneminen, kustannusten ja kannattavuuden seurannan helpottuminen sekä myynnin ja markkinoinnin selkeytyminen.



Lähde: Thomas E. Lah, Steve O'Connor, Mitchel Peterson: Building Professional Services

## TEE PÄÄTÖKSIÄ

- Muuta hinnoittelumallia tai nosta hintoja
- Tuotteista kannattavimmat palvelut ja keskity niihin
- Tuotteistaminen ja hinnoittelu kannattaa tehdä paketoimalla nykyisiä ydin- ja lisäpalveluita palvelupaketeiksi



## KIRJOITTAJA



**Jarkko Iitiä**  
myyntipäällikkö Visma Solutions Oy

Yli kymmenen vuoden kokemus yritysten esimiestyön, johtamisen ja työyhteisön toiminnan kehittämisestä. Intohimona myynti ja johtaminen.

Toteuttanut uransa aikana yli 100 kehitys- ja valmennusohjelmaa suomalaisissa yrityksissä. Toiminut aikaisemmin yrittäjänä sekä Keskolla kehittämässä osaamisen johtamista vähittäiskaupan ketjuyksiköissä ja kaupoissa.

## VISMA

Visma Solutions Oy on Suomen johtava SaaS-ohjelmistotoimittaja, joka tarjoaa ratkaisut liiketoiminnan pyörittämisen ja johtamisen tueksi pk-yrityksille yli 10 vuoden kokemuksella. Taloushallinnon, toiminnanohjauksen, raportoinnin ja sähköisen laskutuksen järjestelmillä on yhteensä yli 34 000 asiakasta Suomessa ja Euroopassa.

Olemme osa Visma-konsernia, joka on Pohjoismaiden johtava yritysohjelmistojen, taloushallinnon palveluiden sekä IT-projekti- ja konsultointipalveluiden tarjoaja. Haluamme edistää Pohjoismaista kilpailukykyä sekä osallistua kasvun ja tehokkuuden lisäämiseen.

Vismassa työskentelee 5600 eri osa-alueiden asiantuntijaa ja palvelee yli 340 000 asiakasta. Suomessa toimivat seitsemän tytäryritystä työllistävät 1000 ammattilaista ja palvelevat yli 50 000 asiakasyritystä.